

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Dirección de Empresas

**Análisis de competencias de los empresarios de las PYMES del sector
de mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad
de Quito**

Daniel Alejandro Rivadeneira Guzmán

Tutor: Roberto Aníbal Hidalgo Flor

Quito, 2020

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional		
	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	
Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia		

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Daniel Alejandro Rivadeneira Guzmán, autor del trabajo intitulado “Análisis de competencias de los empresarios de las PYMES del sector de mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Quito..”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

20 de mayo de 2020

Firma: _____

Resumen

El presente trabajo servirá como una contribución para mejorar las competencias empresariales personales de los dueños de negocios que realizan reparación y mantenimiento vehicular en la ciudad de Quito. La investigación tiene por objeto recopilar las buenas prácticas empresariales aplicadas por empresarios exitosos que les han hecho distinguirse de otros negocios del mismo sector y generar ventajas competitivas.

Uno de los sectores que ha tenido mayor dinamismo en la economía del Ecuador es el Parque Automotriz que en el año 2018 “contribuyó con 1.451 millones en tributos al Estado, \$556 millones más que el año 2016, según evaluación del mercado automotor presentado por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (Aeade)” (Universo 2019), otro de los aspectos a destacar es su aporte como fuente generadora de empleo y autoempleo, se registraron 90.012 personas ocupadas, de las cuales el 83% son hombres y el 17% mujeres. En los establecimientos de Comercio se encuentran ocupadas 84.155 personas, en Manufactura 5.194 y en Servicios 6634. En la ciudad de Quito se encuentran inscritas 3.884 empresas entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, según estudio del INEC en el año 2010.

Los problemas frecuentes que se presentan en los negocios de reparación y mantenimiento vehicular están relacionados con la falta de profesionalización de quienes los dirigen, en consecuencia, se evidencian malas prácticas como la falta de planificación, falta de proyección financiera, falta de atención y servicio al cliente entre otras.

Al finalizar el estudio se plantea generar un modelo que reúna las características del comportamiento emprendedor de los empresarios exitosos y que estas puedan ser replicadas por los empresarios del sector.

Palabras clave: competencias empresariales, negocios de mantenimiento y reparación vehicular, características del comportamiento emprendedor.

A Dios

A mis padres

A: Sandra, Doménica y Victoria,
quienes son el principal motor de mi motivación

Agradecimiento

El desarrollo de los países está relacionado al nivel emprendedor de su cultura. Quiero agradecer al Área de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar por dedicarle tiempo y esfuerzo a la investigación del emprendimiento en el Ecuador y haber sido la inspiración y guía para el desarrollo de la presente investigación.

Este trabajo se ha realizado gracias al apoyo de los empresarios del sector de mantenimiento y reparación vehicular de la ciudad de Quito, quienes apoyaron con su tiempo en el desarrollo de la investigación.

Un agradecimiento especial a Roberto Hidalgo mi tutor por su guía y apoyo.

Contenido

Resumen	5
Introducción	19
1. Antecedente	19
2. Justificación	19
2.1. Objetivo General	19
2.2. Objetivos Específicos	20
3. Metodología	20
4. Síntesis	20
Marco Teórico – Conceptual	23
1. Competencia	23
2. Gestión por competencias	23
3. Comportamiento	24
4. Comportamiento Organizacional CO	24
5. Competencias Emprendedoras Personales CEPs	25
6. Teoría de las necesidades según McClelland	26
7. Cómo medir la gestión empresarial	28
8. Empresario	28
9. Micro, pequeña y mediana empresa MIPYME	29
Capítulo segundo Análisis situacional	31
1. La Industria Automotriz en el Ecuador	31
2. Cifras relevantes	33
3. Cifras en la ciudad de Quito	35
Capítulo tercero Levantamiento de información y análisis de datos	39
1. Metodología para la recolección de datos	39
2. Métodos de recolección de información	42
3. Población de estudio	43
4. Diseño Muestral	44
5. Criterios de selección de la muestra	46
6. Diseño de la herramienta de evaluación	46
7. Levantamiento de información	47
8. Tratamiento de la información	48
9. Resultados	49
10. Propuesta de modelo de las competencias	64

Conclusiones y Recomendaciones.....	87
1. Conclusiones.....	87
2. Recomendaciones.....	88
Bibliografía	89
Anexos	93
Anexo 1. Concentración Poblacional.....	93
Anexo 2. Listado de empresas y agenda de visitas.	98
Anexo 3. Vaciado de Información.	108
Anexo 4. Codificación.	126

Figuras y Tablas

Figuras

Figura 1 Desarrollo de la industria automotriz en el Ecuador.....	32
Figura 2. Actividades del sector automotriz	33
Figura 3. Establecimientos por provincia	34
Figura 4 Edad del parque automotriz que circula en Ecuador.....	34
Figura 5. Proceso de Investigación.....	42
Figura 6. Cantidad de empresas por número de empleados	43
Figura 7. Nivel de educación.....	49
Figura 8. Tiempo de permanencia del negocio en el mercado	50
Figura 9. Incidencia familiar en el negocio	50
Figura 10. Perfil del negocio	51
Figura 11. Importancia de los conjuntos determinados por McClelland.....	¡Error!

Marcador no definido.

Figura 12 CEP'S determinados de los empresarios.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 13. Perfil del empresario del sector de estudio ...	¡Error! Marcador no definido.
Figura 14. Porcentaje de microempresarios que tuvieron una mala experiencia al iniciar el negocio.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 15. Microempresarios que no disponían de capital al iniciar el negocio	¡Error!

Marcador no definido.

Figura 16. Situaciones desfavorables para los empresarios de la pequeña empresa	¡Error! Marcador no definido.
Figura 17. Conjunto de motivaciones identificadas en empresarios dueños de microempresas	¡Error! Marcador no definido.
Figura 18. Conjunto de motivaciones de dueños de pequeñas empresas	¡Error!

Marcador no definido.

Figura 19 Concentración de CEPs en los dueños de medianas empresas	¡Error!
--	----------------

Marcador no definido.

Figura 20 Conjunto de motivaciones del emprendedor de mediana empresa	60
Figura 21 Comparación de las características observadas en los entrevistados de las MIPYMES.....	

¡Error! Marcador no definido.

Figura 22 Conjunto de características del comportamiento emprendedor identificadas en empresarios de servicio automotriz en la ciudad de Quito	62
--	----

Figura 23 Impulso del emprendimiento.....	63
Figura 24 Propuesta del modelo de replicabilidad “LIDEE” liderazgo, estructura y estrategia.....	65
Figura 25. Cuadro Estratégico del negocio	70
Figura 26 Estrategias genéricas	83
Figura 27 Ejemplo de estrategias genéricas para un negocio del sector de mantenimiento y reparación vehicular	84
Figura 28 Ejemplo del planteamiento de una ventaja competitiva.....	85

Tablas

Tabla 1 Características del comportamiento emprendedor (CCE)	27
Tabla 2 Clasificación de las MIPYMES según la CAN	29
Tabla 3 Clasificación de las empresas según la Superintendencia de Compañías de Ecuador.....	29
Tabla 4. Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)	44
Tabla 5. Porcentaje según tipo de empresa.....	44
Tabla 6. Concentración de empresas por sector	45
Tabla 7. Codificación de las características del comportamiento emprendedor (CCE). 48	
Tabla 8. Tamaño muestral	49
Tabla 9. Formato codificado para análisis de datos.....	56
Tabla 10. CEPs identificadas en empresarios de la microempresa	57
Tabla 11. CEPs identificadas en dueños de pequeñas empresas	58
Tabla 12. CEPs identificadas en los empresarios de las medianas empresas.....	59
Tabla 13. Categoría de CEPs, según el tamaño de empresa.....	60
Tabla 14. Motivaciones para emprender un negocio.....	66
Tabla 15 Plan de acción para mejorar las capacidades empresariales.....	66
Tabla 16 Competencias relevantes para los empresarios del sector de mantenimiento y reparación vehicular	68
Tabla 17 Plan de acción para elaborar la misión del negocio	71
Tabla 18 Plan de acción para elaborar los valores corporativos.....	71
Tabla 19 Plan de acción para elaborar la visión del negocio.....	72
Tabla 20 Plan de acción para elaborar los objetivos del negocio	73
Tabla 21 Plan de acción para plantear las estrategias del negocio	74

Tabla 22 Plan de acción para segmentar el público objetivo del negocio	75
Tabla 23 Plan de acción para detallar los servicios que ofrecerá el negocio.....	75
Tabla 24 Plan de acción para fijar el precio de los servicios que ofrecerá el negocio ...	76
Tabla 25 Plan de acción para establecer los canales de distribución del negocio	78
Tabla 26 Plan de acción para establecer la promoción que ofrecerá el negocio	78
Tabla 27 Plan de acción para establecer los costos fijos del negocio.....	79
Tabla 28 Plan de acción para establecer los costos variables del negocio	80
Tabla 29 Plan de acción para establecer las compras mensuales	80
Tabla 30 Plan de acción para establecer el plan de ventas	80
Tabla 31 Plan de acción para establecer el plan de costos	81
Tabla 32 Plan de acción para establecer el plan de utilidades.....	81
Tabla 33 Plan de acción para establecer el plan de flujo de caja.....	82

Abreviaturas

CO	Comportamiento organizacional.
CEPs	Competencias emprendedoras personales.
CCE	Características del comportamiento emprendedor.
nLog	Necesidad de logro
nAso	Necesidad de asociación
nPod	Necesidad de poder
MIPYME	Micro, pequeña y mediana empresa.
AEUDI	Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo Internacional
OIT	Organización Internacional del Trabajo
UNTAD	Conferencia de las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
CAN	Comunidad Andina de Naciones
COMEX	Comité de Comercio Exterior
CIIU	Clasificación Industrial Internacional Uniforme
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
SERCOP	Servicio Nacional de Contratación Pública-Ecuador

Introducción

1. Antecedente

“En 1983, la Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo Internacional (AEUDI-USAID son sus siglas en inglés) financió un estudio intercultural para identificar las “competencias empresariales personales” (CEPs), estas son competencias que predicen formación y éxitos en los negocios al interior de una cultura y entre culturas. Una muestra de criterio de empresarios exitosos y menos exitosos fue identificada en tres continentes seleccionando países en desarrollo, en América Latina (Ecuador), África (Malawi), y Asia (India). ” (J. Spencer 1991, 220).

La presente investigación “Análisis de las competencias de los empresarios de las MIPYMES del sector de mantenimiento y reparación de vehículos automotores de la ciudad de Quito” busca identificar las similitudes y diferencias de las características personales empresariales (CEPs), según el tamaño del negocio, en los propietarios de las empresas en mención. Con los datos obtenidos en la investigación de campo se propone un modelo de competencias que recoja las buenas prácticas de los empresarios exitosos para que puedan ser replicados en los empresarios del sector, con el fin de mejorar la calidad del servicio y en consecuencia mejorar los ingresos de los empresarios.

2. Justificación

Si en la economía uno de los factores que dinamizan el desarrollo es la producción y que para la misma se requieren recursos para ser transformados, existe un elemento fundamental en la ecuación para que las acciones sean ejecutadas, ese elemento es el factor humano. Bradley Shiller, manifiesta que uno de los principales problemas que poseen las economías basadas en una planificación central es que subestiman el papel o el rol que desempeñan las personas como emprendedores para la generación de nuevas ideas de negocio o para potenciar los negocios existentes, es por ello la importancia de la presente investigación, ya que se busca identificar aquellas características personales empresariales que hacen de los empresarios personas exitosas y que a través de sus modelos de gestión puedan generar un aporte de estudio para nuevos emprendedores.

2.1 Objetivo General

Analizar las similitudes y diferencias de las características personales empresariales (CEPs), según el tamaño del negocio, en los propietarios de las empresas del sector de mantenimiento y reparación vehicular de la ciudad de Quito y proponer un modelo de competencias que permita mejorar la gestión de las empresas en mención.

2.2 Objetivos Específicos

- Obtener información sobre el nivel de preparación y los años de permanencia en el mercado de los empresarios.
- Analizar la incidencia del entorno familiar para la iniciativa emprendedora.
- Evaluar las características del negocio.
- Determinar el perfil del empresario tomando en cuenta las competencias empresariales personales (CEPs) de McClelland.
- Generar un modelo de competencias de los empresarios del sector de mantenimiento y reparación vehicular.

3. Metodología

El propósito de la investigación de mercado consiste en recopilar información de fuentes primarias a través de la aplicación de entrevistas a profundidad. El grupo objetivo de estudio son los dueños de negocios de mantenimiento y reparación vehicular de la ciudad de Quito, estos negocios pueden pertenecer a las categorías de micro, pequeña y mediana empresa. En la entrevista se busca identificar las competencias empresariales personales (CEPs) que tienen mayor incidencia en los entrevistados.

En una segunda etapa se analiza las entrevistas de forma individual utilizando el método de vaciado de información, para luego tabular las competencias empresariales personales que se identifiquen en los relatos.

Al término de la investigación se presenta un modelo de competencias como contribución al sector de mantenimiento y reparación vehicular.

4. Síntesis

En el capítulo uno se presenta una revisión de la literatura relacionada a las Competencias Empresariales Personales (CEPs), además de varios conceptos afines al campo del comportamiento organizacional que serán aplicados a lo largo de la investigación.

El capítulo dos detalla un diagnóstico sobre el sector automotriz en el Ecuador, adicionalmente se presenta la evolución del sector en una línea de tiempo para resaltar la importancia de la industria en la economía del país.

En el capítulo tres se plantea la metodología de investigación, que incluye los métodos para recolección de información, la población de estudio y análisis e interpretación de los datos, además se presenta una propuesta del modelo de competencias.

En la parte final de la investigación se presenta las conclusiones y recomendaciones relacionadas al modelo de replicabilidad de competencias empresariales para mejorar la gestión de los negocios del sector de mantenimiento y reparación vehicular.

Capítulo primero

Marco Teórico

1. Competencia

La identificación de mercados, adquisición de financiamiento, conducción efectiva del marketing, el manejo y entendimiento de las regulaciones (Failie 2001, 4) son características importantes que deben adquirir los empresarios para ser exitosos. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su recomendación 195 considera las aptitudes profesionales, el saber hacer que se denomina y explica en un contexto específico como competencia, mientras que las cualificaciones se designa la expresión formal de las habilidades profesionales del trabajador (OIT, Recomendación 2004).

El enfoque por competencias ha tenido varios aportes de diferentes autores. A continuación, se señalan definiciones que servirán como reseña para el desarrollo de la investigación en curso.

“Competencia es aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” (McClelland 1973)

“Es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación. (L. Spencer 1991)

“Conjunto de patrones de conductas que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones” (Boyatzis 1982)

“Hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. (Alles 2012)

En base a las definiciones mencionadas por diferentes autores se plantea la construcción de la siguiente definición apegada al objeto de estudio de la investigación: *Conjunto de comportamientos que definen el perfil de un empresario de acuerdo con su visión.*

2. Gestión por competencias

La aplicación de modelos de gestión por competencias está relacionada con el trabajo que debe realizar el personal de talento humano, quienes desarrollan perfiles sobre las características que debe cumplir un aspirante para ocupar un cargo en la organización.

Según Martha Alles en su obra de Comportamiento Organizacional el punto de partida es analizar el plan estratégico de la organización en el cual se deben encontrar plasmados la misión, visión, valores, es decir analizar la cultura organizacional que han plasmado los dueños de la empresa. La misma autora pone de manifiesto que se debe diferenciar dos definiciones que muchas veces son mal interpretados y que para el desarrollo de la investigación deben estar claros:

“Los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión. (Alles 2012, 499) Por ejemplo: el conocer sobre cómo medir la compresión de un vehículo es una competencia técnica, mientras que el relacionarse con un dirigente gremial de una flota de vehículos para conseguir un contrato es una competencia de gestión. Esta precisión se realiza ya que la investigación se enfoca a analizar las competencias conductuales de los empresarios del sector automotriz.

3. Comportamiento

En la obra de Martha Alles sobre Comportamiento Organizacional, plantea una teoría sobre dos vertientes de temas que hacen referencia al comportamiento, uno se refiere al comportamiento de los altos directivos y el otro al comportamiento de los empleados de una organización que no tienen a su cargo grandes responsabilidades y concluye, que el comportamiento de cada uno estará directamente relacionado con el rol que cumplan en la organización ya que los altos mandos y los empleados actúan de diferente manera, sin embargo menciona que “los comportamientos de los directivos se retroalimentan con los comportamientos de los colaboradores y viceversa” (Alles 2012, 166). El comportamiento de los directivos o altos ejecutivos influyen en el poder de las organizaciones mientras que el comportamiento de los individuos o empleados influyen en la organización. (Los comportamientos de los directivos son estratégicos mientras que el comportamiento de los empleados tienden a ser operativos) De esta precisión se puede llegar a una definición más amplia donde tiene influencia el comportamiento de todos los actores de una empresa este concepto es *Comportamiento Organizacional CO*.

4. Comportamiento Organizacional CO

El Comportamiento Organizacional depende de la estructura y esta a su vez de la visión del gerente. Según Peter Drucker en su obra la gerencia de empresas manifiesta “En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio y, más aun, su supervivencia, porque

constituyen la única ventaja que puede tener una empresa dentro de un sistema” (Drucker 2015, 13), en consecuencia, lo que se busca es identificar como los perfiles de quienes dirigen los negocios influyen ya sea de forma positiva o negativa en el desempeño de sus trabajadores, de aquí la definición planteada por Martha Alles que el comportamiento de directivos y empleados se retroalimenta derivando en la definición de Comportamiento Organizacional.

Según Stephen Robbins, el “Comportamiento Organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de esta” (Robbins 2009, 11), Martha Alles menciona que el CO “estudia la manera de proceder de los individuos en sus diferentes roles, como jefes y directivos y como empleados, el comportamiento de todos ellos interactúa permanentemente, produciendo modificaciones”

5. Competencias Emprendedoras Personales CEPs

Las competencias emprendedoras personales tienen base en las necesidades de los seres humanos, siendo estos de acuerdo con McClelland la necesidad de logros (nLog), asociación (nAso) y de poder (nPod). En el año 1982 por pedido de Naciones Unidas se solicitó a David McClelland analizar los patrones de comportamientos de empresarios exitosos de diversos continentes con el fin de identificar si tenían o no comportamientos en común, y de ser así, identificar cuáles eran esos comportamientos.

La metodología para identificar las competencias emprendedoras personales CEPs en la población en general, ha sido utilizada por dos tipos de actores: primero, la Cooperación Técnica Alemana, quienes realizaron talleres de capacitación de competencias de base económica para la Formación de Emprendedores del sector de la micro y pequeña empresa, aplicando teorías de aprendizaje para adultos de David Kolb como el ciclo de aprendizaje. La segunda institución que dictó Talleres de formación fue la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNTAD) que toman en cuenta 30 comportamientos y 10 competencias que tienen en común los emprendedores de éxito. (UNTAD 2012).

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) se basa en un marco conceptual de tres indicadores, que son: Las fases del proceso emprendedor; actitudes, actividades y aspiraciones emprendedoras y, emprendimiento y las fases de desarrollo económico. La muestra para realizar el estudio corresponde a 63 países desde 1999 bajo la iniciativa de *Babson College* y *London Business School*. Los tres indicadores se alimentan de otros 19 sub-indicadores que permiten un análisis a nivel global y nacional, además de tener

reportes referentes a temas específicos. Dentro del GEM se presenta como importante para esta investigación el indicador de actitudes, actividades y aspiraciones emprendedoras. Dicho indicador contempla “descubrir los factores que estimulan y/o inhiben la actividad emprendedora nacional” (Serida, y otros 2012).

6. Teoría de las necesidades según McClelland

La investigación busca identificar el comportamiento de los empresarios para lo cual se describe una teoría basada en las competencias desarrollada a principio de los años 70, por David McClelland sobre “la relación entre los pensamientos del motivo del logro, conductas empresariales y éxito en los negocios que se inician y los que están en crecimiento.” (L. Spencer 1991, 220). En el año 1982, las Naciones Unidas encargó un proyecto a David McClelland que tenía por objetivo principal detectar si los empresarios exitosos tenían o no comportamientos en común, y de ser así identificar cuáles eran esos comportamientos. Se identificaron 30 comportamientos que se describen a continuación:

Tabla 1
Características del comportamiento emprendedor (CCE)

CONJUNTO DE LOGRO
<i>BUSQUEDA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA</i>
Actúa antes de que se lo pidan o antes de ser forzado por las circunstancias. Actúa para extender el negocio hacia nuevas áreas, productos o servicios. Se aprovecha de oportunidades poco usuales para lanzar un negocio, obtener financiamiento, equipo, terreno, lugar de trabajo o asistencia.
<i>PERSISTENCIA</i>
Toma acción frente a un gran desafío. Toma acciones repetidas o cambia de estrategia para hacer frente a un reto o para superar obstáculos. Se responsabiliza personalmente por hacer todo lo necesario para alcanzar sus metas y objetivos.
<i>CUMPLIMIENTO</i>
Recurre a sacrificios personales o se esmera en forma extraordinaria para terminar su trabajo. Colabora con sus empleados u ocupa su lugar si es necesario para terminar un trabajo. Se esmera por mantener satisfechos a sus clientes y valora la buena voluntad a largo plazo por encima de las ganancias a corto plazo.
<i>EXIGIR EFICIENCIA Y CALIDAD</i>
Se esmera por hacer las cosas mejor, más rápido y barato. Toma acción para garantizar que se cumplan o se excedan normas de excelencia. Desarrolla o utiliza procedimientos para cerciorarse que el trabajo se termine y que tiene los requisitos establecidos.
<i>CORRER RIESGOS CALCULADOS</i>
Calcula riesgos deliberadamente y evalúa alternativas. Toma acción para reducir los riesgos o controlar los resultados. Se coloca en situaciones que conllevan un reto o un riesgo moderado.
CONJUNTO DE PLANIFICACIÓN
<i>FIJAR METAS</i>
Fija metas y objetivos que tienen significado personal y que conllevan un reto. Tiene visión clara y específica a largo plazo. Fija objetivos medibles a corto plazo.
<i>BUSQUEDA DE INFORMACIÓN</i>
Personalmente procura información sobre clientes, proveedores y/o la competencia. Personalmente investiga cómo fabricar un producto o proporcionar un servicio. Consulta a expertos técnicos y comerciales.
<i>PLANIFICACIÓN SISTEMÁTICA Y SEGUIMIENTO</i>
Planifica dividiendo tareas grandes en subtareas con tiempos de entrega establecidos. Constantemente revisa sus planes para tomar en cuenta resultados obtenidos y circunstancias cambiantes. Mantiene registros y los emplea en la toma de decisiones.
CONJUNTO DE PODER
<i>PERSUASIÓN Y REDES DE CONTACTOS</i>
Se vale de estrategias deliberadas para influenciar y persuadir a otros. Usa a personas claves como agentes para alcanzar objetivos propios. Desarrolla y mantiene una red de contactos de negocios.
<i>AUTOCONFIANZA E INDEPENDENCIA</i>
Busca autonomía de las reglas y el control de otros Hace prevalecer su punto de vista aún ante la oposición o frente a resultados poco favorables. Atribuye a sí mismo y a su conducta las causas de sus éxitos y fracasos.

Fuente: Empretec Ecuador – UNCTAD (Manual de trabajo)

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

7. Cómo medir la gestión empresarial

Los principales actores de la investigación son los dueños de talleres de mantenimiento y reparación vehicular de la ciudad de Quito, que desempeñan funciones gerenciales, es por ello, que los resultados de sus negocios dependen en gran medida de la gestión empresarial que ellos ejecutan.

Según Peter Drucker en su libro “La gerencia de empresas”, manifiesta que la primera tarea es saber dirigir un negocio. “Significa en primer lugar que la habilidad, la competencia y la experiencia de la gerencia no pueden, como tales, transferirse y aplicarse a la organización y el gobierno de otras instituciones” (Drucker 2015, 22), pero además de ejercer funciones gerenciales deben cumplir con dos funciones claves de ser empresarios: comercialización e innovación. “La comercialización es la función distintiva y única del negocio. Un negocio se diferencia de otra organización humana en base al hecho de que comercializa un producto o un servicio y, por otro lado, la innovación que se refiere a la provisión de más y mejores bienes y servicios. No es suficiente para el negocio proveer bienes y servicios cualesquiera; debe proveerlos mejores y más económicos. Para un negocio no es necesario crecer, pero si mejorar constantemente” (Drucker 2015, 68)

Para medir la gestión empresarial es importante que los negocios mantengan una planificación estratégica en la que se evidencie su misión, visión, objetivos y metas, estos parámetros deben ser medidos a través de indicadores de gestión.

8. Empresario

Gabriel Zaid en su libro “*Empresarios Oprimidos*” afirma que “la burocracia tiende a reproducirse, los empresarios no” (Zaid 2009, 269) esto se podría asociar – no necesariamente por el autor- al hecho de que durante un tiempo se infería que los empresarios tenían genes específicos, sin embargo el ascetismo protestante de Weber en su libro “*La ética Protestante y el Espíritu capitalista*” (1904) nos lleva más allá de genes y considera que es la religión quien determina la capacidad emprendedora de los seres humanos, mientras Peter Drucker consultor y profesor de negocios quien ha formado gerentes e influido sobre la naturaleza de las empresas menciona que el empresario no es una cuestión de genética, sino de práctica “no mágica, ni misteriosa, ni tiene nada que ver con los genes. Es en realidad disciplina y, como cualquier otra disciplina, puede ser aprendida”.

9. Micro, pequeña y mediana empresa MIPYME

La importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas se basa en tres características, que son: primero, crean la gran mayoría de los nuevos empleos en las economías; segundo, son una fuente de innovación y, finalmente de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos “OECD” incrementan productividad nacional y de reducción de la pobreza. Ahora, es importante categorizar y conocer los criterios para definir el concepto de una MIPYME, desde la visión de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) pueden variar en su clasificación por el número de empleados efectivos, valor bruto de las ventas y, valor de los activos totales, como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 2
Clasificación de las MIPYMES según la CAN

Variables (**)	Estrato I	Estrato II	Estrato III	Estrato IV
Personal Ocupado	1-9	10-49	50-99	100-199
Valor Bruto de las ventas anuales (US\$)*	≤ 100.000	100.000 - 1.000.000	1.000.001 - 2.000.000	2.000.001 - 5.000.000

Fuente: Boletín Jurídico de la Cámara de Comercio de Quito

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, mediante resolución, acogió la clasificación de las empresas, de acuerdo con la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente, conforme al siguiente cuadro:

Tabla 3
Clasificación de las empresas según la Superintendencia de Compañías de Ecuador

Variables	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal Ocupado	1-9	10-49	50-199	≥ 200
Valor Bruto de las ventas anuales (US\$) *	≤ 100.000	100.000 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	> 5.000.000
Monto de activos	Hasta US\$ 100.000	De US\$ 100.001 hasta US\$ 750.000	De US\$ 750.001 hasta US\$ 3.999.999	≥ 4.000.000

Fuente: Boletín Jurídico de la Cámara de Comercio de Quito

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Capítulo segundo

Análisis situacional

En esta sección se realiza un diagnóstico generalizado sobre el sector automotriz en el Ecuador que engloba a la producción, la comercialización y los servicios. Se parte desde una visión histórica que usa fuentes primarias y secundarias que permite entender la industria en su contexto nacional e internacional, para luego identificar los desafíos que tienen los dueños de los negocios de mantenimiento y reparación vehicular de la ciudad de Quito.

1. La Industria Automotriz en el Ecuador

“La introducción de los vehículos motorizados obliga a las empresas a construir talleres de servicios y así aparece la mecánica automotriz en Guayaquil en los 50s” (Arosemena 2009, 139). El sector automotriz no solo impulsa la creación de talleres, sino otras industrias del sector productivo como “la siderúrgica, metalúrgica, metalmecánica, minería, petrolera, petroquímica, plástico, vidrio, electricidad, robótica e informática, industrias claves para la elaboración de los vehículos” (PRO Ecuador 2001, 4).

El sector automotriz en el Ecuador, al igual que en otros países en vías de desarrollo, “contaba con una base mínima de mercado para la fabricación local de vehículos a manera de políticas industriales como el proteccionismo, subsidio a las importaciones de componentes o exoneración de impuestos desde la década de los sesenta” (Laso 2001, 15). En el caso ecuatoriano la Ley de Protección Industrial (1921) que promueve el modelo comercial y económico de Inglaterra hasta la apertura del Canal de Panamá que desplaza esa visión hacia Estados Unidos; para luego en la primera codificación de la Ley de Fomento Industrial (1957). Ambas leyes promueven y refuerzan, años más tarde, en los 70, la fabricación del modelo Andino, ensamblado en Ecuador. Sin embargo, en 1980 se renuncia a la producción ya que internamente no se había consolidado una industria pesada básica como el acero, vidrio y petroquímica, además de no haberse desarrollado paralelamente industrias de componentes y repuestos. En el año 81 AYMESA adquiere sus primeras estaciones de soldadura de carrocería metálica y lanza la Chevette de General Motors, (GM) comenzando un capítulo de 12 años que incluye modelos para reconocidos fabricantes mundiales como Suzuki, GM y Datsun (Grupo Aymesa 2013). A pesar de que el Estado muestra interés para fortalecer la industria automotriz por la Ley de Fomento a la Industria Automotriz de 1977 parece

no haber surtido el efecto deseado; pues su atención se orienta a la exportación petrolera (1973).

En 1999, AYMESA comienza su relación comercial con el fabricante coreano KIA Motors, una relación muy exitosa que se mantiene hasta la actualidad. AYMESA concluye sus operaciones en el 2004 y reapertura en el 2006, en 2011, amplía su operación con una nueva instalación independiente de ensamblaje de camiones (Grupo Aymesa 2013). Al 2016 tiene licencias de ensamblaje de Lada y Kia que compiten con otras dos empresas ensambladoras que hoy operan en Quito, Ecuador: OMNIBUS BB (1975) y MARESA (1976). Con el argumento final no impresiona que el subsector de autopartes se localizara en la Provincia de Pichincha – otra pequeña parte de los proveedores en la Provincia de Tungurahua por mano de obra calificada y menores costos- cercanas geográficamente a las ensambladoras para reducción en los costos de logística. Hoy, las empresas ensambladoras y productoras de autopartes están calificadas con normas internacionales como QS 9000, ISO TS 16949: 2002, ISO 14000. Toda la bibliografía se enfoca en el sector de producción automotriz, más esta no se acompaña de la evolución que han tenido los otros dos sectores siendo el de primordial importancia el comercial.



Figura 1 Desarrollo de la industria automotriz en el Ecuador

Fuente: PRO-ECUADOR

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

En conclusión, el sector automotriz integra a diferentes actores: las firmas autopartistas proveedoras de partes y piezas; las ensambladoras que son las firmas que imponen los estándares productivos de la cadena; las empresas comercializadoras en

donde se encuentra los negocios de mantenimiento y reparación vehicular y servicios que son parte del Sector Automotriz.

2. Cifras relevantes

A pesar de que la historia de este sector nace con la producción, la comercialización en el año 2010 se posiciona como el rubro más importante. De acuerdo con el Censo Nacional Económico del 2010, existen 29.068 establecimientos económicos dedicados a actividades de comercio automotriz, de los cuales el 70% corresponde a establecimientos que realizan mantenimiento y reparación de vehículos automotores, es decir, 20.347 establecimientos.

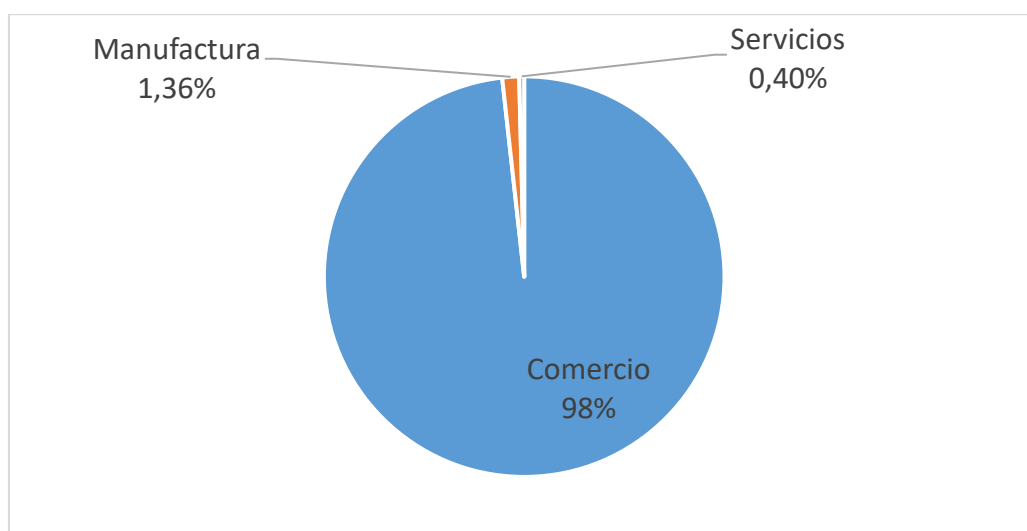


Figura 2. Actividades del sector automotriz

Fuente: Boletín Económico 2012 INEC

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

En la figura 2. se aprecia que el mayor peso lo tiene el sector de comercio que corresponde al 98% de la industria automotriz y en este rubro se encuentra el grupo objetivo de estudio que corresponde a los establecimientos que realizan mantenimiento y reparación vehicular de automotores. Otro dato importante, es el número de plazas de empleo que de acuerdo el censo económico del año 2010 se empleaba a 90.012 personas en toda la industria mientras que en el sector comercio se registran 84.155 personas de los cuales el 83% corresponde a hombres y el 17% a mujeres.

Las provincias que mayor concentración de establecimientos poseen son Guayas y Pichincha con un peso del 43,62%. A continuación, se presenta una figura donde se observa la participación de establecimientos por provincia.

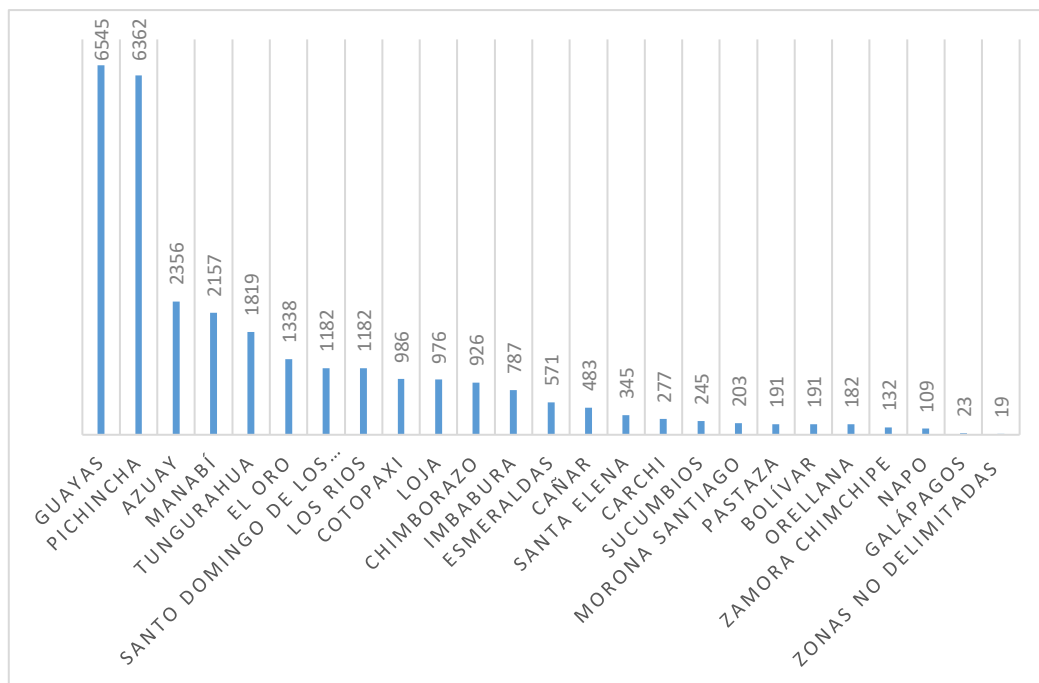


Figura 3. Establecimientos por provincia

Fuente: Boletín Económico 2012 INEC

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Para entender la importancia de los servicios de mantenimiento y reparación vehicular se presentan algunas cifras del parque automotor del país. De acuerdo con la Agencia de Noticias de Ecuador “ANE” en septiembre del año 2015 se registraron 2.2 millones de veh de los cuales 218 mil tendrían más de 35 años, 60 mil entre 25 y 30 años y 160 mil entre 20 y 25 años.

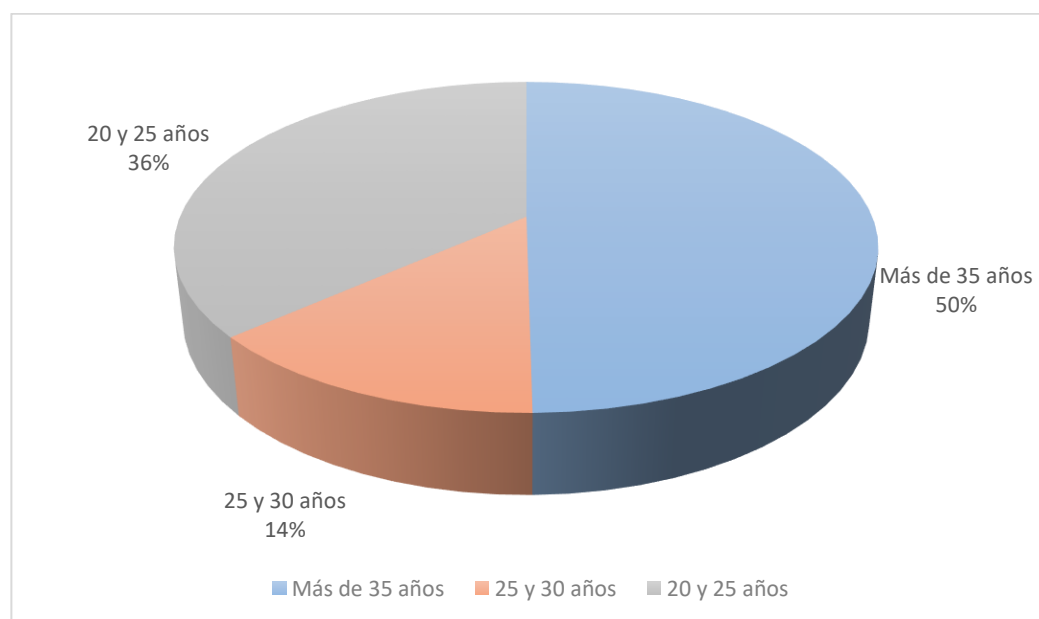


Figura 4. Edad del parque automotriz que circula en Ecuador

Fuente: Agencia de Noticias Ecuador

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Los datos que se refleja en la figura 4. evidencia que el 19,9% de los vehículos que circulan en el país han cumplido con su vida útil y requieren de mayor cuidado de sus propietarios para poder circular con seguridad.

3. Cifras en la ciudad de Quito

El crecimiento de la flota vehicular asciende a un ritmo anual entre el 10% y 12% (Pacheco, Mayra; El Comercio 2015). Para el 2015 en la urbe se movilizan alrededor de 465.000 automotores, de los cuales 357.212 corresponden a vehículos livianos. Según las cifras de la Agencia Metropolitana de Tránsito al finalizar el año 2018 acuden a la revisión vehicular 375.104 vehículos livianos sin considerar taxis, buses, vehículos de carga entre otros.

Se destaca el descenso del crecimiento del parque automotor a partir del año 2015, debido a la resolución 049-2014 tomada por el Comité de Comercio Exterior (COMEX), dicha resolución tiene como sustento proteger el ambiente y hacer ajustes frente a la situación económica que atraviesa el país (Pacheco, Mayra; El Comercio 2015), debido principalmente a la reducción del petróleo. El COMEX pretende un impacto en el ambiente disminuyendo la cantidad de automóviles y por ende la contaminación. Según la Secretaría de Ambiente, el 70% de las emisiones que se registran en la Capital provienen del parque automotor. Por lo que las autoridades consideran necesario que los propietarios de los vehículos cumplan con la revisión técnica vehicular, en la que para el año 2014 se citó a 1.288 vehículos por no cumplir con los parámetros permitidos. (Pacheco, Mayra; El Comercio 2015).

Realizando un análisis de los vehículos no particulares, según Sergio Garnica, miembro de la Comisión de Movilidad del Municipio de Quito, en el año 2014 se adquirieron 40 buses articulados para el Sistema Metropolitano de Transporte, además se inicia el proceso de renovación de una parte de la flota del Trolebús. Cabe resaltar que, en el año 2014, el 42% de hogares de la urbe posee entre uno o más vehículos, según la Encuesta de Movilidad del Distrito Metropolitano de Quito. A diario en un día laborable, un 30% de los viajes (974.550) se hacían en transporte privado (El Comercio 2014).

Es importante mencionar que en los últimos 16 años el uso de los vehículos particulares y taxis se han incrementado entre un 20% y 27% en el Distrito Metropolitano, dando como resultado una disminución del 80% al 73% en el uso de transporte público en el mismo periodo (La Hora 2015).

Sin embargo, tomando en cuenta el Diagnóstico de la Movilidad del Distrito Metropolitano de Quito para el Plan Metropolitano de Desarrollo Territorial, se observa la necesidad de mejorar el transporte público, ya que, según los datos obtenidos en el mencionado estudio, se observa que más del 50% de los viajes que ejecutan las personas que habitan en la urbe se realiza en transporte público (Secretaría de Movilidad 2014). Otro punto relevante es la saturación vehicular que actualmente existe en la urbe, por lo que a partir del 2010 se implementó la medida de restricción vehicular conocido como “pico y placa” para lograr la descongestión en horas pico y a partir del mes de septiembre del 2019 se inició la restricción vehicular “hoy no circula”, medida que, de acuerdo con información de la alcaldía, durará 8 meses mientras se realizan los trabajos de repavimentación de la urbe.

4. Características del sector de mantenimiento y reparación vehicular

Las empresas que ofrecen servicios de mantenimiento y reparación vehicular pueden ofertar diferentes tipos de servicios, desde talleres especializados o talleres multimarca, también pueden especializarse por tipo de servicio como: talleres de mecánica en general, talleres eléctricos, de servicio y lubricación, hojalatería y pintura, reparación de llantas, vidriería, vestiduras, mofles, motores y transmisiones, entre otros.

5. Principales problemas que se presentan en el sector de mantenimiento y reparación vehicular.

Según Guillermo Abad presidente de la organización Justicia Vial y actual Secretario de Movilidad de la ciudad de Quito manifiesta que uno de los principales problemas es la falta de formación de las personas que atienden los negocios de mantenimiento y reparación vehicular, de allí que uno de los factores que inciden en los accidentes tiene que ver con los desperfectos mecánicos de los automotores. En el año 2018 se registró 16.746 siniestros, 2170 más en comparación con el 2017, cuando la cifra fue de 14.322. (Granda 2018).

De acuerdo con una entrevista realizada a Angel Loor empresario que cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector de mantenimiento y reparación vehicular manifiesta:

“El principal problema que se presenta en los dueños de este tipo de negocio es la falta de formación y capacitación lo que limita el tener una cultura de transformación. La mayoría de estos negocios nacen empíricamente aplicando lo que aprendieron en otros talleres o a través de su auto preparación, muy pocos poseen una formación académica. Las mecánicas suelen iniciarse como negocios de subsistencia con lo cual tienen una limitada planificación. La informalidad es otro de los problemas que afecta tanto a usuarios como a empresas del sector esto debido a que no existe una regulación del estado

para categorizar o permitir el funcionamiento de este tipo de negocios desde su habilitación para su funcionamiento como el tratamiento de desechos líquidos y sólidos.” (Loor 2019)

Los usuarios suelen alentar la proliferación de negocios de mantenimiento y reparación vehicular debido a que no existe la cultura de acudir a centros especializados o que cuenten con alguna certificación que garantice la calidad de su servicio, el factor económico es uno de los decisores a la hora de escoger el lugar donde se realizará un servicio preventivo o de reparación de su vehículo.

Carlos Baldeon presidente del Colegio de Ingenieros Mecánicos de Pichincha resume los siguientes problemas que se identifican en el sector:

- “A diferencia de los concesionarios que se encuentran certificados por las casas comerciales las mecánicas que prestan servicios de mantenimiento y reparación vehicular no cumplen con una normativa, esto debido a que no existe una entidad reguladora que otorgue una certificación de calidad.”
- “Al no existir una norma, el problema se convierte en subjetivo, ya que debido a un problema cultural se acostumbra a acudir a talleres recomendados por amistades que no cuentan con ningún tipo de certificaciones.”
- “La falta de preparación de quienes dirigen los negocios y de quienes trabajan en la parte operativa es otro limitante en el sector. Por ejemplo: en el caso de los soldadores no necesitan un título universitario, pero si aplican a un puesto de trabajo en una empresa petrolera deben contar con una certificación que avale sus conocimientos como soldador. De la misma forma debería realizarse con los mecánicos de los negocios de mantenimiento y reparación vehicular como un requisito para apertura de un negocio”
- “No existen mecánicos especializados, aprenden de todo un poco y es ahí donde se suscitan los problemas ya que no realizan un trabajo de calidad. Los maestros deberían capacitarse en áreas específicas y de allí categorizarse ya sea por tamaño de vehículo, tipo de motor, maquinaria pesada, etc.”
- “Al no existir regulaciones en este sector existe una alta rotación de personal que pasa de taller en taller, esto debido a la poca estabilidad laboral que se les brinda y a la falta de conocimientos en trato de personal que tienen los dueños de estos establecimientos”
- “Muchos de los talleres no cuentan con equipos y herramientas adecuadas para ejercer su trabajo, en consecuencia, los trabajos que realizan en los vehículos son poco confiables y generan un alto riesgo de accidente en los conductores” (Baldeon 2015)

Rolando Erazo presidente del Gremio de Mecánicos de Pichincha identifica los siguientes problemas que se evidencian en el sector artesanal de mantenimiento y reparación vehicular.

- “Los artesanos tienen dificultad a acceder a capital de trabajo en consecuencia al iniciar un negocio no cuentan con los equipos y herramientas adecuados”
- “No existe una estandarización de precios lo que provoca competencia desleal y guerra de precios”
- “Un limitante que afecta a este sector es la falta de conocimientos en atención y servicio al cliente”
- “Las mecánicas no trabajan con un seguro contra robo o siniestro. Por ejemplo, se dio el caso de un operario que salió a probar un vehículo y lo chocó, por este percance el negocio estuvo a punto de quebrar. (Erazo 2015)

En conclusión, los principales problemas que afectan al sector de mantenimiento y reparación vehicular están relacionados con la falta de capacitación y formación de los dueños y operarios que atienden estos negocios. Otro de los puntos críticos tiene referencia a la falta de visión empresarial, carencia de planificación, y estandarización de servicios. Como un factor externo se menciona a la falta de un organismo que regularice y categorice a las mecánicas de mantenimiento y reparación vehicular.

Capítulo tercero

Levantamiento de información y análisis de datos

El objetivo de la investigación es realizar una contribución a los empresarios de la ciudad de Quito que pertenecen al sector de reparación y mantenimiento vehicular a través del análisis de competencias que pueden generar y mantener emprendimientos exitosos. Para el cumplimiento de dicho objetivo se utiliza el estudio que en el año 83 financió la Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo Internacional (AEUDI-USAID son sus siglas en inglés) que permite identificar las “*competencias empresariales personales*” (CEPs), siendo competencias que predicen formación y éxitos en los negocios al interior de una cultura y entre culturas. El objetivo de la investigación se focaliza en identificar los comportamientos de los empresarios del sector de reparación y mantenimiento vehicular ante sucesos de éxito o fracaso.

1. Metodología para la recolección de datos

En la investigación se considera los relatos de empresarios de las MIPYMES de la ciudad de Quito del sector en estudio. Previo al inicio de la investigación de campo se realiza un estudio de georreferenciación para establecer los lugares de mayor concentración de las empresas de mantenimiento y reparación vehicular. El método de investigación a aplicar es el cualitativo, que mediante la recolección de información a través de entrevistas individuales semiestructuradas se busca identificar los comportamientos que tienen mayor incidencia en los empresarios.

La entrevista individual semiestructurada “nace de una ignorancia consciente por parte del entrevistador quien, lejos de suponer que conoce, a través de su comportamiento exterior, el sentido que los individuos dan a sus actos, se compromete a preguntárselo a los interesados, de tal modo que éstos puedan expresarlo en sus propios términos y con la suficiente profundidad para captar toda la riqueza de su significado” (Olsbuenaga 1996).

La entrevista profesional se realiza entre un entrevistador y un informante con el objetivo de obtener información referente a un tema en particular, de acuerdo con la naturaleza de la investigación. La entrevista es un medio para que el entrevistador conozca lo que es importante o significativo para el entrevistado referente a un tema en particular. (Selltiz, Wrightsman y Cook 1980).

Según Ruiz Olabuenaga, en su libro “La descodificación de la vida cotidiana” la entrevista son encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes con el fin de comprender la perspectiva de los entrevistados con respecto a sus vidas, experiencias y

situaciones, en las cuales el entrevistador es el instrumento de investigación y no lo es un formulario de entrevista. En este sentido es necesario que la entrevista se dé entre solo dos personas para evitar que se pierda información relevante con cortes inesperados en los que se pretenda corroborar o ampliar la información que el entrevistado pueda ofrecer.

Según Estrada y Deslauriers en el documento “La entrevista cualitativa”, mencionan reglas para hacer entrevistas a profundidad, como:

- Al iniciar la entrevista se debe hacer preguntas generales, previamente preparadas y escritas en un guión que servirá como instrumento para la recopilación de la información. El documento tiene como fin controlar el tiempo y brindar un apoyo para discernir entre lo que es importante para la investigación. El guión debe comenzar con una introducción donde se menciona el objetivo de la investigación, el uso que se dará a los datos, tiempo aproximado y cualquier aspecto que se considere importante para crear un ambiente agradable para el entrevistado. La entrevista a profundidad busca la subjetividad por lo que el entrevistador debe dejar de lado la postura objetiva y neutral y adoptar una postura de empatía hacia el entrevistado. Sin embargo, esto no quiere decir que no se deba verificar la información que se está recibiendo.

Además, mencionan procesos definidos para realizar la entrevista a profundidad, tal como se explica a continuación:

- Proceso de interrelación: Como señalan Ruiz Olabuenaga y Marian Ispizua, en su libro “La decodificación de la vida cotidiana”, “la entrevista es, por definición, un acto de interacción personal, espontáneo o inducido, libre o forzado, entre dos personas, entrevistador y entrevistado, en el cual se efectúa un intercambio de comunicación cruzada, a través de la cual, el entrevistador transmite interés, motivación, confianza, garantía y el entrevistado devuelve, a cambio, información personal en forma de descripción, interpretación y evaluación”. Por lo que hay una serie de reglas para que se den las condiciones necesarias para el correcto desarrollo de la entrevista:
 - Se da inicio cuando el entrevistado acepte las condiciones, ya que las entrevistas forzadas dan un resultado pobre en los datos.
 - El entrevistado debe tener claro el valor, utilidad y el interés de la investigación. El entrevistador no debe dudar en terminar la entrevista si observa que el entrevistado no toma en serio la entrevista.

- El entrevistado es el que pone las condiciones en las que se realiza la entrevista; como hora, lugar, etc.
- Se debe evitar el recabar información que al entrevistado le incomode.
- No se debe profundizar en el tema demasiado rápido.
- Respuestas y comentarios del entrevistador deben ser realizadas de forma correcta, esto es, sin criticar ni halagar.
- Es importante tener en cuenta la comunicación no verbal.
 - o Mirada natural, directa y continua.
 - o Mostrar naturalidad en gestos y movimientos.
 - o El entrevistador debe saber mantenerse en silencio para que el entrevistador pueda terminar sus ideas.
 - o El entrevistador debe intentar comprender todo lo que se le está comunicando.
- Proceso de obtención de información: la interrelación que se da entre entrevistado y entrevistador es la base para obtener información.
- Proceso de registro de información: se pueden utilizar tanto videocámaras como grabadoras de voz. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que este tipo de aparatos pueden bloquear la espontaneidad del entrevistado generando incomodidad. Puede darse el caso de que algunos entrevistados les moleste el uso de la grabadora por lo que es recomendable usar un equipo de entrevistadores para tomar todos los apuntes.

Para el diseño de la investigación se aplica el método exploratorio *“se usa cuando se están buscando indicios acerca de la naturaleza general de un problema, las posibles alternativas de decisión y las variables relevantes que necesitan ser consideradas”* (Aaker y Day 1996, 53). A continuación, en la figura 5 se presenta el proceso de la Investigación de Mercados.

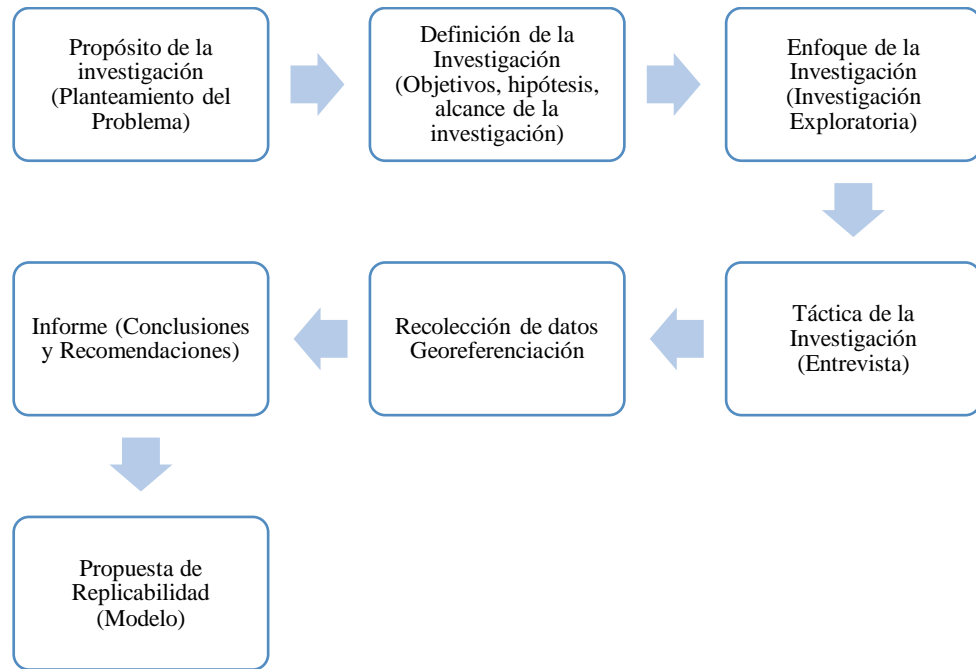


Figura 5. Proceso de investigación
Fuente: (Aaker y Day 1996, 52)
Elaborado por: Daniel Rivadeneira

En el proceso de registro de información, es necesario realizar la transcripción de la última entrevista, antes de programar la siguiente, ya que permite descubrir cuántos temas del guión han sido cubiertos, cuáles tópicos no han sido abordados al momento o cuáles están incompletos, una vez que se llegue al punto de saturación se da por finalizado las entrevistas. (Robles 2011).

2. Métodos de recolección de información

Para iniciar con la recopilación de la información se aplica el método de investigación cualitativa, a través de entrevistas semiestructuradas individuales.

“Consiste en que la persona narra una situación o un suceso en la que él o ella participo activamente y que le llevo a una sensación de logro o éxito y no sólo una sensación, sino que efectivamente solucionó un problema o una tarea. En el caso de los empresarios se empieza por preguntar paso a paso cómo empezó su negocio, generalmente siempre hay una situación de crisis antes de empezar con un negocio, se pide que se narren sucesos de éxito y fracaso. Siempre en el suceso debe estar presente el YO y no el “nosotros”. Si una persona empieza por contar su historia con: “Nosotros hicimos” en lugar de “Yo hice”, entonces no hay incidente crítico en el que se pueda identificar una competencia empresarial.” (Valdez 2015).

En esta fase de la investigación se aplica entrevistas concertadas, en donde los empresarios de las MIPYMES del sector de mantenimiento y reparación vehicular de la ciudad de Quito, se contactan a través de vía telefónica o en sus lugares de trabajo, en la entrevista se utiliza el método de sucesos de éxito y fracaso, con el objetivo de identificar

los comportamientos que puedan servir de base para estructurar un instrumento de recopilación de información aplicado a un marco muestral representativo para identificar más hallazgos (Kotler 1993, 123).

3. Población de estudio.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censo, acorde a un estudio sectorial realizado en el año 2015 en la ciudad de Quito se registran 3.884 empresas entre micro, pequeña, mediana y grande empresa en el sector de mantenimiento y reparación vehicular, población que se toma en cuenta para el levantamiento de información.

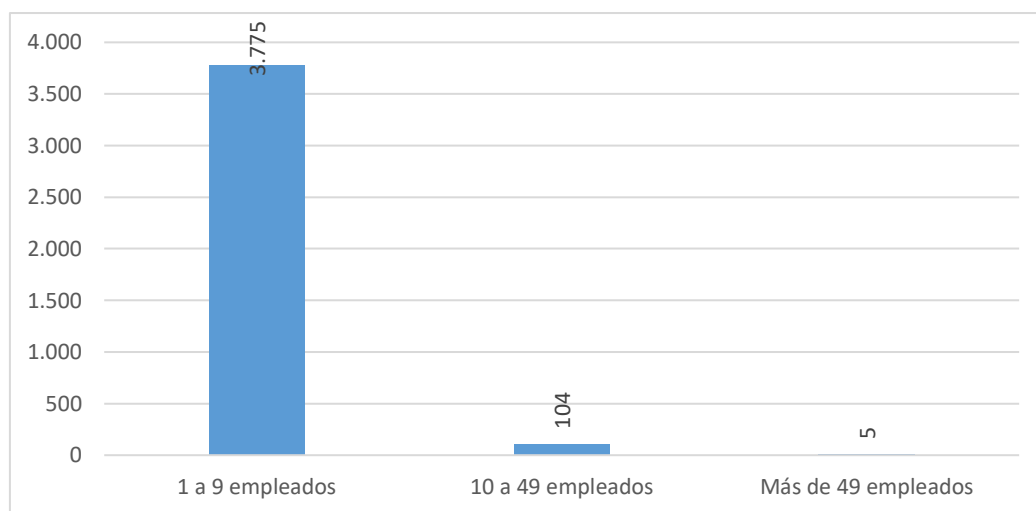


Figura 6. Cantidad de empresas por número de empleados

Fuente: INEC – Análisis Sectorial 2015

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

De acuerdo con la figura 6. existen 3.884 empresas que se encuentran distribuidas de la siguiente manera: 3.775 como microempresas, 104 como pequeñas empresas y 5 medianas empresas.

Para identificar a las mecánicas de mantenimiento y reparación vehicular se recurre a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) que se presenta a continuación:

Tabla 4.
Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

CIIU	ACTIVIDAD
G452	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES.
G4520	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES.
G45200	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES.
G452001	Mantenimiento y reparación de vehículos automotores: reparación mecánica, eléctrica, sistemas de inyección eléctricos, carrocerías, partes de vehículos automotores: parabrisas, ventanas, asientos y tapicerías. Incluye el tratamiento antióxido, pinturas a pistola o brocha a los vehículos y automotores, la instalación de partes, piezas y accesorios que no se realiza como parte del proceso de fabricación (parlantes, radios, alarmas, etcétera).
G452002	Mantenimiento y reparación, instalación, cambio de neumáticos (llantas) y tubos (Vulcanizadoras).
G452003	Servicios de lavado, engrasado, pulverizado, encerado, cambios de aceite, etcétera.

Fuente: Clasificación Industrial Internacional Uniforma CIIU

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

4. Diseño Muestral

El método más apropiado para llevar a cabo la investigación es la aplicación del muestreo por conveniencia ya que los elementos objeto de estudio se encuentran agrupados en zonas de desarrollo en la ciudad de Quito, por lo que para identificar a los centros de mantenimiento y reparación automotriz se realiza un estudio de georreferenciación en donde se distribuye el número de empresas según el peso proporcional.

De acuerdo con el objeto de investigación se observan los tres estratos que se menciona en párrafos anteriores, en donde, el 97,2% de las empresas se encuentra concentrado en el segmento de las microempresas con 3.775 empresas, mientras que en la pequeña empresa se encuentran 104 empresas siendo el 2,7% y el 0,1% pertenece al grupo de media y grande empresa es decir 5 empresas, tal como se observa en la Tabla 5.

Tabla 5.
Porcentaje según tipo de empresa

TIPO DE EMPRESA	NUM. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
-----------------	------------------	------------

Microempresa	3.775	97,2%
Pequeña empresa	104	2,7%
Mediana y gran empresa	5	0,1%

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Con la intención de geolocalizar las empresas para identificar la mayor concentración de éstas, se solicitó información de ubicación y contacto al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, con una respuesta negativa, por lo que se utiliza fuentes alternas para la recopilación de la base de datos, tales como Google Earth, Google Maps, recorridos por las zonas de estudio, recomendaciones de los entrevistados, entre otras, consolidando una base de 234 empresas dedicadas a la reparación y mantenimiento de vehículos del Distrito Metropolitano de Quito.

Disponiendo los datos de la geolocalización (Anexo 1) se constata que, al considerar el sector Sur, Centro y Norte de la ciudad, resulta ser este último el de mayor concentración de empresas y establecimientos cuya actividad es la reparación y mantenimiento de vehículos. La razón presumible por la cual el empresario opte por ubicar su negocio en este sector es por la alta movilidad y tránsito de este, además de la concentración de empresas y centros de negocios que son sus potenciales clientes, considerando además que en el sector se encuentran calles y avenidas de alta relevancia para la ciudad Quito, como son: Av. 6 de Diciembre, Av. República, Av. El Inca, Av. Eloy Alfaro, Av. Amazonas entre otras.

En los datos obtenidos del estudio de georreferenciación se observa que más del 80% de empresas se ubican en el sector norte de la capital.

Tabla 6.
Concentración de empresas por sector

SECTOR	PORCENTAJE
NORTE	82%
SUR	18%
TOTAL	100%

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

El número de entrevistas que se realiza será hasta ya no obtener nuevos datos o ideas, ya que en la investigación cualitativa “no hay reglas para decidir el tamaño de la muestra y, si hubiera que enunciar alguna, esta sería: “todo depende” (Martinez 2011). Además, la misma autora menciona otra característica de este tipo de procedimientos y es que “el tamaño de la muestra no se conoce al inicio, sino sólo cuando la indagación ha culminado. El diseño de muestreo orienta la forma en la que empieza a buscarse a los participantes, pero su incorporación se hace en forma repetida, de acuerdo con la información que va surgiendo en el trabajo de campo. Como lo subrayan los expertos en esta modalidad de indagación, lo decisivo aquí no es el tamaño de la muestra, sino la

riqueza de los datos provistos por los participantes, y las habilidades de observación y análisis del investigador”. Por lo que menciona que los datos deben ser recogidos hasta que ocurra una saturación. Explica además que la saturación es el “punto en el cual se ha escuchado ya una cierta diversidad de ideas y con cada entrevista u observación adicional no aparecen ya otros elementos”.

5. Criterios de selección de la muestra

Los criterios que fueron evaluados para seleccionar a los elementos de estudio se detallan a continuación:

- Giro de negocio: Centros de reparación y mantenimiento vehicular.
- Por el tamaño del negocio: micro, pequeña y mediana empresa.
- Permanencia en el mercado: que al menos hayan permanecido un año.
- Número de empleados: que al menos cuente con un empleado afiliado.
- Que sea un negocio formal: que realice declaraciones de impuestos.

6. Diseño de la herramienta de evaluación

Para el levantamiento de información se emplea el método cualitativo de entrevistas individuales semiestructuradas, la cual no requiere de un cuestionario previamente elaborado, al contrario, recaba información a través de relatos o historias de éxito o fracaso de los actores, es decir de las personas a quien se está aplicando la entrevista. En este contexto se busca identificar acciones puntuales que determinen y se enmarquen en las características empresariales o CEP's.

A continuación, se enuncian las variables aplicadas en el cuestionario.

- Años de educación.
- Historia laboral.
- Otras experiencias relevantes para el negocio actual.
- Número de otros negocios iniciados.
- La educación del padre y de la madre.
- Número de otros miembros de la familia que son propietarios de negocios.
- Actividades cotidianas del negocio.
- Número de horas que se trabaja en una semana típica.

Para levantar información específica del negocio, se emplea preguntas como:

- Productos y servicios.
- Por cuánto tiempo ha sido propietario del negocio.
- Volumen de ventas del año anterior.

- Cambios en el volumen de ventas en los pasados tres años.
- Cuánto ganó el negocio el año pasado.
- Cambios en las ganancias del negocio en los pasados tres años.
- Cambios en productos y servicios en los pasados tres años.
- Ubicación de las instalaciones del negocio.
- Equipo principal de la que se es dueño o de la que se renta.
- Número de empleados y sus trabajos.
- Fuentes de financiamiento.

7. Levantamiento de información

Como se mencionó anteriormente, a través de la geolocalización se identifica a las empresas de reparación y mantenimiento de vehículos del Distrito Metropolitano de Quito, seguidamente se procede a contactar y realizar una cita con cada uno de los dueños de los negocios, mencionando la intención que se pretende con dicha entrevista. Se elabora una agenda para el levantamiento de información (Anexo 2) y se procede a la aplicación de las entrevistas.

- Entrevistas individuales semiestructuradas.

El proceso de esta entrevista hace que los individuos describan acontecimientos favorables y no favorables a manera de historia corta.

- ¿Qué le condujo a la situación?
- ¿Quién estaba involucrado?
- ¿Qué pensaba sentía o quería lograr al manejar la situación?
- ¿Qué fue lo que al fin de cuentas hizo?
- ¿Qué sucedió?
- ¿Cuáles fueron los resultados del suceso?

Cabe recalcar que no fue necesario formular todas las preguntas a los empresarios, ya que muchos de ellos respondían de forma fluida hasta llegar al objeto de la investigación.

Para evitar que los datos sean perdidos o usados incorrectamente, se emplea dispositivos de grabación para recopilar información en todas las entrevistas. (Todos los empresarios accedieron al procedimiento).

Cada cinco entrevistas realizadas, se procede a evaluar la información y determinar si se debe continuar con la investigación. Una vez levantadas las 27

entrevistas, se procede a realizar el vaciado de la información en formato Word. (Anexo 3).

8. Tratamiento de la información

Con el fin de sintetizar la información, se codifica cada una de las características de comportamiento emprendedor determinadas por McClelland, manteniendo una lógica para el desarrollo de la investigación, tal como se muestra en el Tabla 7. En el Anexo 4, se puede observar de manera más detallada la lógica de la codificación que se utiliza para el análisis.

Se debe destacar que McClelland determina tres conjuntos, y define competencias y características para cada conjunto mencionado.

Tabla 7.

Codificación de las características del comportamiento emprendedor (CCE)

CONJUNTO	COMPETENCIA	CARACTERÍSTICA	CÓDIGO
CONJUNTO DE LOGRO	<i>BUSQUEDA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA</i>	Actúa antes de que se lo pidan o antes de ser forzado por las circunstancias.	A.a.1
		Actúa para extender el negocio hacia nuevas áreas, productos o servicios.	A.a.2.
		Se aprovecha de oportunidades poco usuales para lanzar un negocio, obtener financiamiento, equipo, terreno, lugar de trabajo o asistencia.	A.a.3
	<i>PERSISTENCIA</i>	Toma acción frente a un gran desafío.	A.b.1.
		Toma acciones repetidas o cambia de estrategia para hacer frente a un reto o para superar obstáculos.	A.b.2
		Se responsabiliza personalmente por hacer todo lo necesario para alcanzar sus metas y objetivos.	A.b.3.
	<i>CUMPLIMIENTO</i>	Recorre a sacrificios personales o se esmera en forma extraordinaria para terminar su trabajo.	A.c.1.
		Colabora con sus empleados u ocupa su lugar si es necesario para terminar un trabajo.	A.c.2.
		Se esmera por mantener satisfechos a sus clientes y valora la buena voluntad a largo plazo por encima de las ganancias a corto plazo.	A.c.3.
	<i>EXIGIR EFICIENCIA Y CALIDAD</i>	Se esmera por hacer las cosas mejor, más rápido y barato.	A.d.1.
		Toma acción para garantizar que se cumplan o se excedan normas de excelencia.	A.d.2.
		Desarrolla o utiliza procedimientos para cerciorarse que el trabajo se termine y que tiene los requisitos establecidos.	A.d.3.
	<i>CORRER RIESGOS CALCULADOS</i>	Calcula riesgos deliberadamente y evalúa alternativas.	A.e.1.
		Toma acción para reducir los riesgos o controlar los resultados.	A.e.2.
		Se coloca en situaciones que conllevan un reto o un riesgo moderado.	A.e.3.
CONJUNTO	COMPETENCIA	CARACTERISTICA	CODIGO
CONJUNTO DE PLANIFICACIÓN	<i>FIJAR METAS</i>	Fija metas y objetivos que tienen significado personal y que conllevan un reto.	B.a.1.
		Tienen visión clara y específica a largo plazo.	B.a.2.
		Fija objetivos medibles a corto plazo.	B.a.3.
	<i>BUSQUEDA DE INFORMACIÓN</i>	Personalmente Procura información sobre clientes, proveedores y/o la competencia.	B.b.1.
		Personalmente investiga cómo fabricar un producto o proporcionar un servicio.	B.b.2.
		Consulta a expertos técnicos y comerciales.	B.b.3.
	<i>PLANIFICACIÓN SISTEMÁTICA Y SEGUIMIENTO</i>	Planifica dividiendo tareas grandes en subtareas con tiempos de entrega establecidos.	B.c.1.
		Constantemente revisa sus planes para tomar en cuenta resultados obtenidos y circunstancias cambiantes.	B.c.2.
		Mantiene registros y los emplea en la toma de decisiones.	B.c.3.
CONJUNTO	COMPETENCIA	CARACTERISTICA	CODIGO

CONJUNTO DE PODER	PERSUASIÓN Y REDES DE CONTACTOS	Se vale de estrategias deliberadas para influenciar y persuadir a otros.	C.a.1.
		Usa a personas claves como agentes para alcanzar objetivos propios.	C.a.2.
		Desarrolla y mantiene una red de contactos de negocios.	C.a.3.
	AUTOCONFIANZA E INDEPENDENCIA	Busca autonomía de las reglas y el control de otros	C.b.1.
		Hace prevalecer su punto de vista aún ante la oposición o frente a resultados poco favorables.	C.b.2.
		Atribuye a sí mismo y a su conducta las causas de sus éxitos y fracasos.	C.b.3.

Fuente: Manual Empretec.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

9. Resultados

De acuerdo con el levantamiento de información se obtuvieron los siguientes resultados: de los 27 entrevistados, el 70% corresponde a microempresarios, el 26% a pequeñas empresas, y el 4% a medianas empresas.

Tabla 8.
Tamaño muestral

TIPO DE EMPRESA	NUM. DE EMPRESAS	PORCENTAJE
Microempresa	19	70 %
Pequeña empresa	7	26 %
Mediana y gran empresa	1	4 %

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

A continuación, se presenta los resultados obtenidos del perfil de los entrevistados.

La figura 7., hace referencia al nivel de preparación de los entrevistados, en donde se determina que el 39% posee un nivel técnico, el 32% corresponde a propietarios que tienen estudios de tercer nivel. El 25% restante está repartido entre nivel de estudios primarios (11%), bachilleres (11%) y de cuarto nivel (4%).

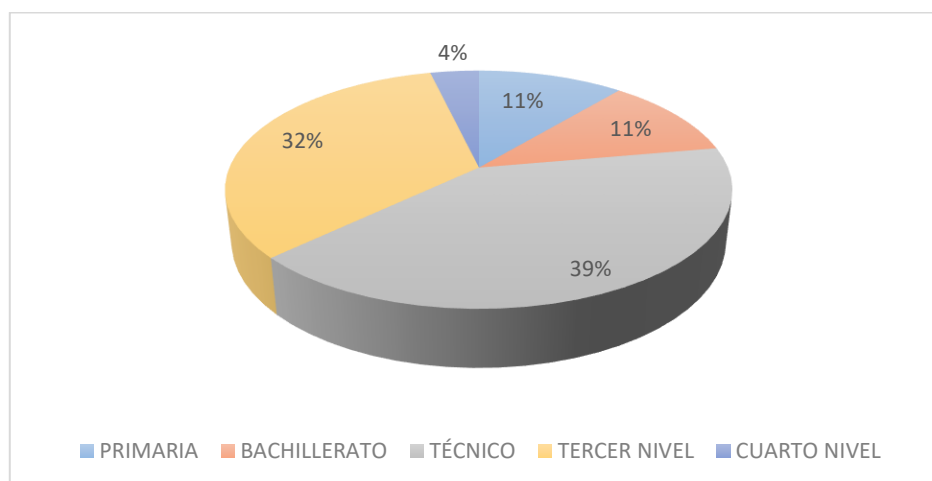


Figura 7. Nivel de educación

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

En relación con el tiempo de existencia del negocio se observa en la figura 8. que el 30% de los entrevistados están en el mercado de 1 a 10 años, el 26% tiene su negocio entre 11 a 20 años, el 22% lo tiene por más de 30 años, el 19% lo tiene entre 21 a 30 años y el 4% lo tiene por un año.

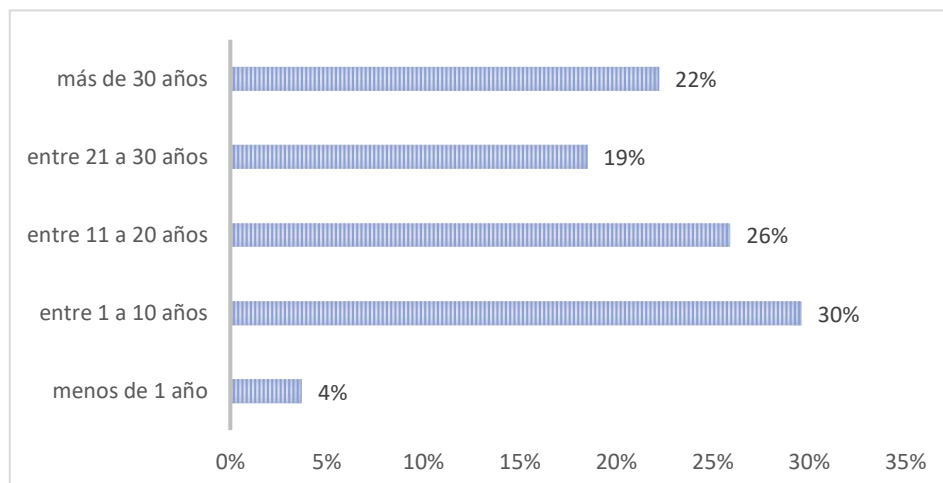


Figura 8. Tiempo de permanencia del negocio en el mercado

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

En cuanto a la incidencia de la familia para la iniciativa emprendedora se observa que el 48% de los entrevistados tuvieron influencia de su familia de alguna manera, tal como se muestra en los siguientes relatos:

“Mi papá era relojero, a él le gustaban los autos, pero nunca trabajo en autos y por eso decidió invertir conmigo”,

“Yo no tenía el capital y el que me ayudó fue mi papá, pero tampoco es que tenía la fe en el proyecto”,

“Se dio la oportunidad de que mis hermanos me apoyaran con algo de capital y me puse el negocio de la parte automotriz”.

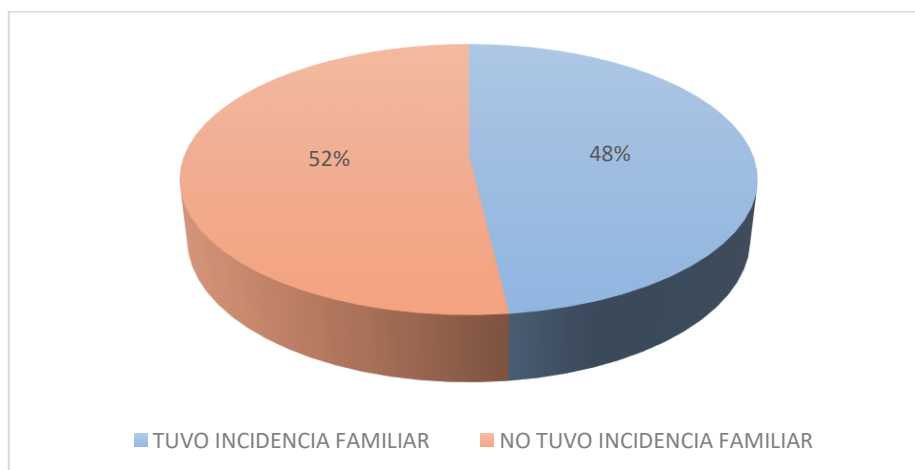


Figura 9. Incidencia familiar en el negocio

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

En referencia al perfil del negocio se determina que el (70%) corresponde a la microempresa, el (63%) maneja su negocio como persona natural. El (81%) de los negocios se encuentran ubicados en el sector norte de la ciudad de Quito, tienen un promedio de 19 años en el mercado y emplean un promedio de 8 personas. En su mayoría son mecánicas automotrices (44%) que ofertan servicios complementarios (56%) como tapicería, chequeos con escáner, reparación de aire acondicionado, etc.

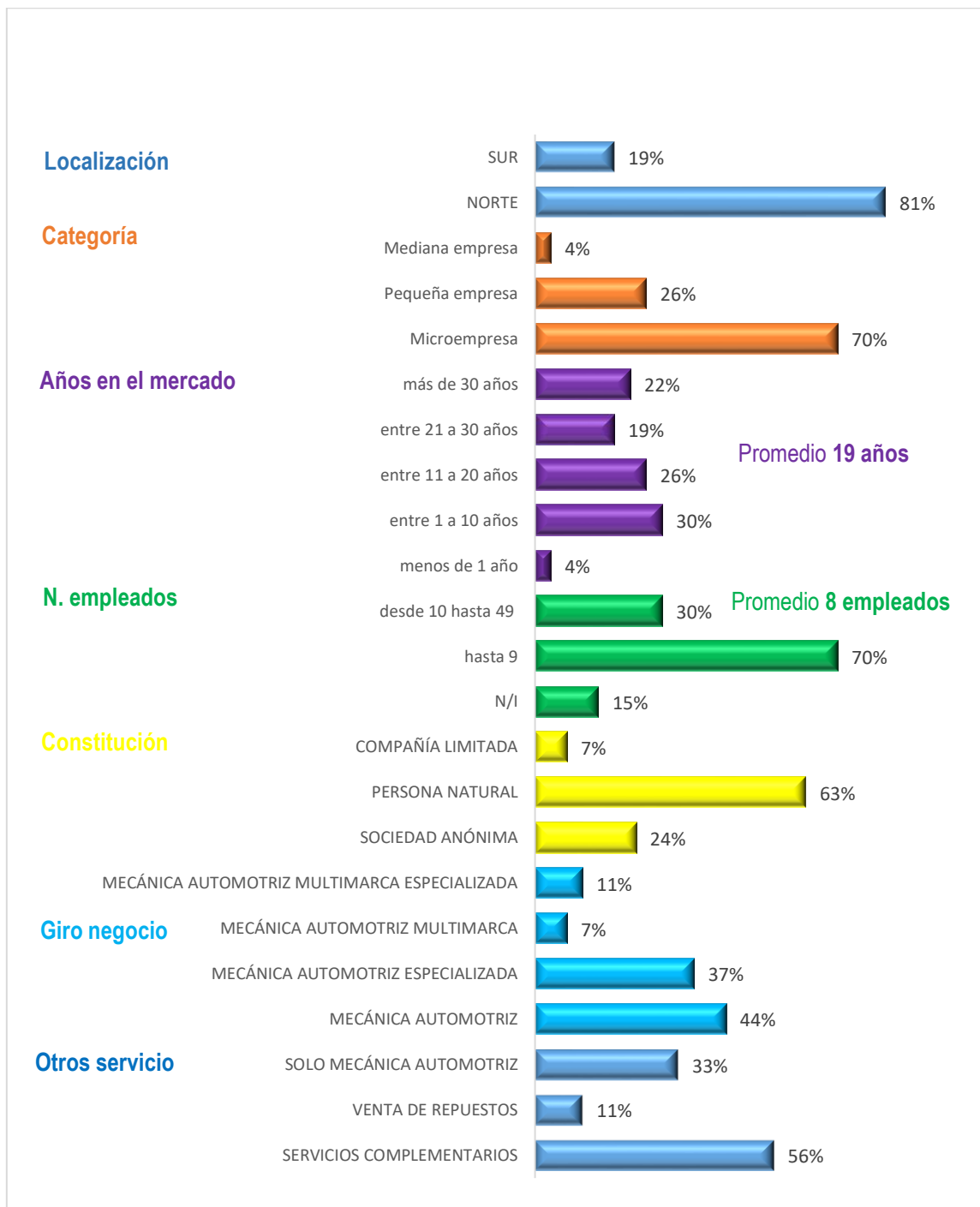


Figura 10. Perfil del negocio
Fuente: Investigación del Autor.
Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Tomando en cuenta que McClelland determina varios comportamientos y los engloba en tres conjuntos, en la figura 11. se observa que el Conjunto de Logro es el que prevalece con un 58%, seguido del Conjunto de Planificación con el 22% y finalmente el Conjunto de Poder con el 20%.

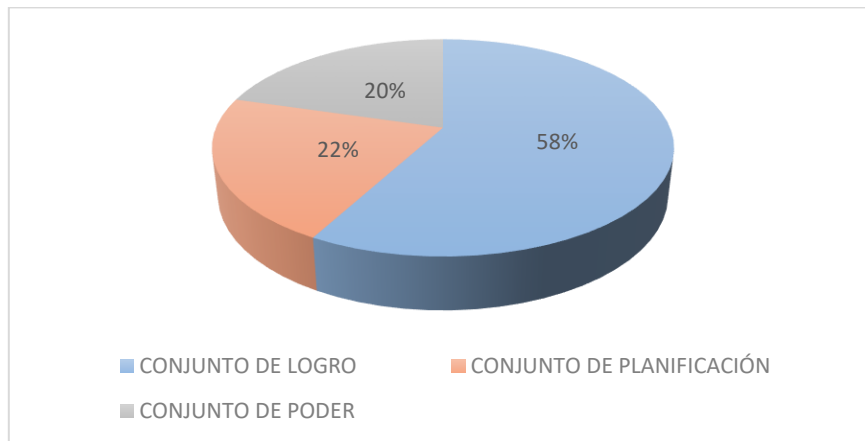


Figura 11. Importancia de los conjuntos determinados por McClelland

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

De acuerdo con los datos de la figura 12., dentro de los conjuntos definidos por McClelland, los comportamientos en los que se observa mayor incidencia por parte de los dueños de las mecánicas automotrices de la ciudad de Quito son:

- Búsqueda de oportunidad e iniciativa 21%.
- Persistencia 17%.
- Persuasión y redes de contacto 13%.
- Búsqueda de información 12%, y
- Cumplimiento 9%.

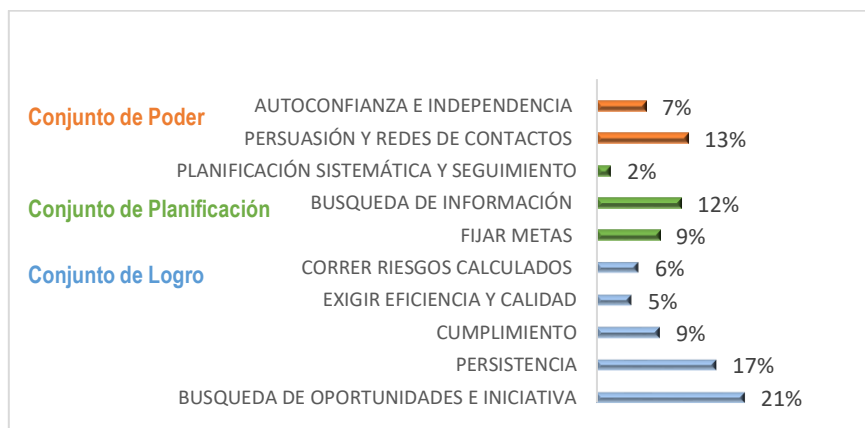


Figura 12. CEP'S determinados de los empresarios

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

En la figura 13. se presenta el perfil de los empresarios de las mecánicas automotrices de la ciudad de Quito consideradas en el estudio. A continuación, los resultados: el (96%) son de género masculino, el (63%) emprendió por oportunidad, el (67%) manifestó que no tuvo incidencia familiar para iniciar su negocio. Poseen un nivel técnico de estudios (39%) y llevan en promedio 19 años brindando el servicio de mecánica automotriz.

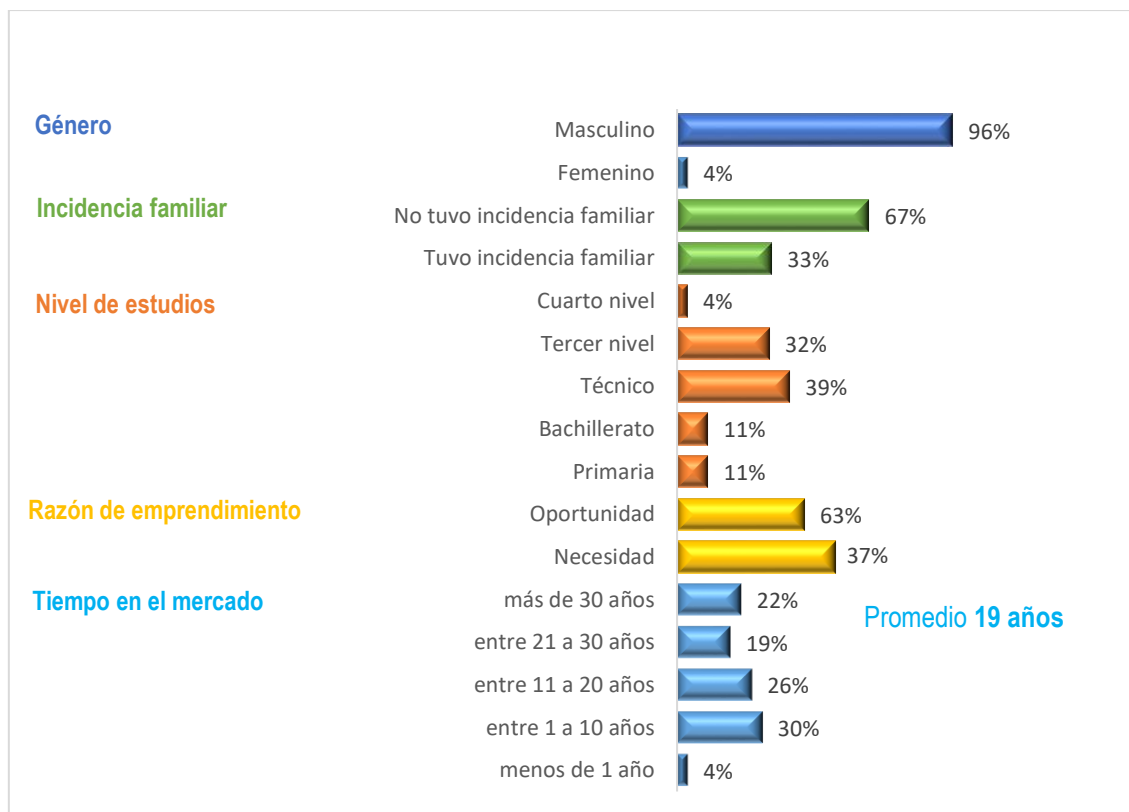


Figura 13. Perfil del empresario del sector de estudio

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Por otro lado, se observa que las características del comportamiento emprendedor en el área automotriz se concentran en el conjunto de logro y de planificación, el conjunto de poder es poco relevante para este nicho específico, sin embargo, cabe mencionar que dentro de este conjunto el emprendedor del servicio automotriz muestra un comportamiento en la persuasión y redes de apoyo, valiéndose de personas claves como agentes para alcanzar sus objetivos.

Dentro de las malas prácticas o ambientes desfavorables para los emprendedores, se pudo determinar que:

De los 19 microempresarios entrevistados, el 26% tuvo una mala experiencia al iniciar el negocio en sociedad.

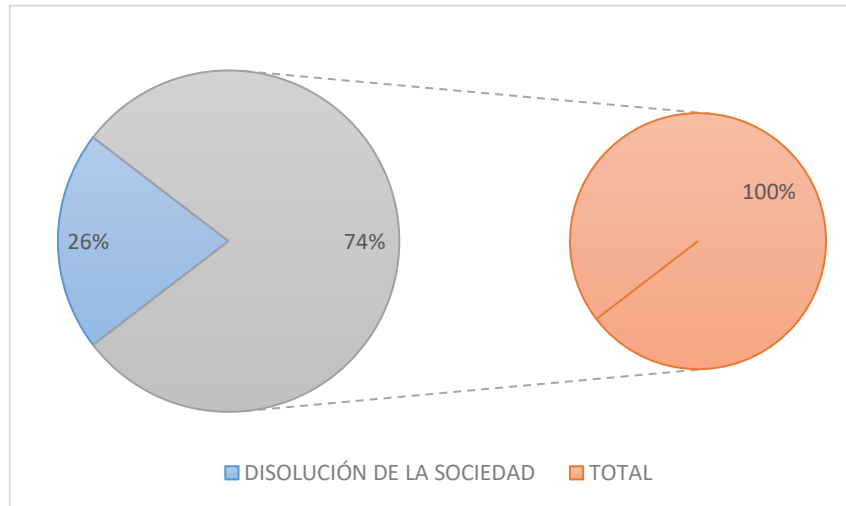


Figura 14. Porcentaje de microempresarios con una mala experiencia al iniciar el negocio
Fuente: Investigación del Autor.
Elaborado por: Daniel Rivadeneira

El 32% de los entrevistados de las microempresas mencionan el no disponer del capital para iniciar el negocio.

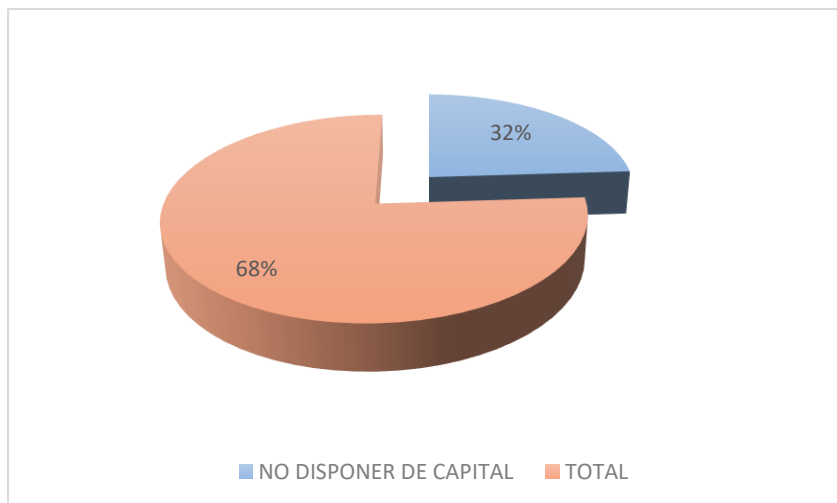


Figura 15. Microempresarios que no disponían de capital al iniciar el negocio
Fuente: Investigación del Autor.
Elaborado por: Daniel Rivadeneira

En los empresarios de la pequeña empresa se observa que la baja rentabilidad (29%) y el requerimiento de documentación por parte del Estado para el funcionamiento de sus negocios (29%) se presentaron como problemas y ambientes desfavorables para el desarrollo.

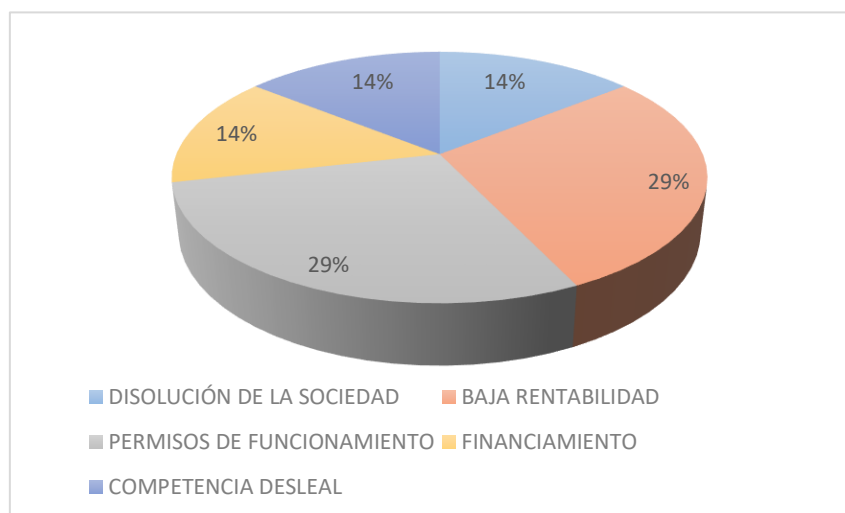


Figura 16. Situaciones desfavorables para los empresarios de la pequeña empresa

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

El empresario entrevistado de la mediana empresa expresa una fuerte pérdida económica en la que tuvo que enfrentar la venta de su casa para poder salir adelante:

“Con mi esposa tomamos la decisión de vender todos los bienes de valor que incluía los autos, joyas y compramos un terreno y con eso empezamos a emprender nuevamente”.

Cabe mencionar que una de sus estrategias fue generar alianzas estratégicas en todo el país con mecánicas que se encontraban a su mismo nivel o superior, con el fin de ofertar servicios en el Servicio Nacional de Contratación Pública-Ecuador (SERCOP).

Para determinar los CEP's de las personas dedicadas al mantenimiento y reparación vehicular de la ciudad de Quito, se analiza las entrevistas de forma individual, para lo cual se realiza el vaciado de la información y se elabora fichas para cada entrevista (Anexo 3). Tomando en cuenta las experiencias relatadas se identifica y relaciona con las características descritas por David McClelland, para lo cual se utiliza la codificación expuesta en la tabla 9.

Es importante recalcar que se levanta un formato de tabla por entrevistado (Anexo 5), en las celdas se coloca el número de veces que se identifica una característica de los relatos escuchados y leídos. Con la sumatoria de los datos obtenidos se obtuvo el resultado acumulado y el resultado que identifica a qué característica corresponde de acuerdo con el relato de los entrevistados.

Tabla 9.
Formato codificado para análisis de datos

CONJUNTO DE LOGRO														
BUSQUEDA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA			PERSISTENCIA			CUMPLIMIENTO			EXIGIR EFICIENCIA Y CALIDAD			CORRER RIESGOS CALCULADOS		
A.a.1	A.a.2	A.a.3	A.b.1	A.b.2	A.b.3	A.c.1	A.c.2	A.c.3	A.d.1	A.d.2	A.d.3	A.e.1	A.e.2	A.e.3
Actúa antes de que se lo pidan o antes de ser forzado por las circunstancias.	Actúa para extender el negocio hacia nuevas áreas, productos o servicios.	Se aprovecha de oportunidades pocos usuales para lanzar un negocio, obtener financiamiento, equipo, terreno, lugar de trabajo o asistencia.	Toma acción frente a un gran desafío.	Toma acciones repetidas o cambia de estrategia para hacer frente a un reto o para superar obstáculos.	Se responsabiliza personalmente por hacer todo lo necesario para alcanzar sus metas y objetivos.	Recurrir a sacrificios personales o se esmera en forma extraordinaria para terminar su trabajo.	Colabora con sus empleados u ocupa su lugar si es necesario para terminar un trabajo.	Se esmera por mantener satisfechos a sus clientes y valora la buena voluntad a largo plazo por encima de las ganancias.	Se esmera por hacer las cosas mejor, más rápido y barato.	Toma acción para garantizar que se cumplan o se excedan normas de excelencia.	Desarrolla o utiliza procedimientos para cerciorarse que el trabajo se termine y que tiene los requisitos.	Calcula riesgos deliberadamente y evalúa alternativas.	Toma acción para reducir los riesgos o controlar los resultados.	Se coloca en situaciones que conllevan un reto o un riesgo moderado.

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Posteriormente se levanta un cuadro resumen en el que se identifican las CEP's de cada entrevistado. Tomando en cuenta la información que presenta cada ficha, en este caso el tamaño de empresa, más los resultados obtenidos de las CEP's, se realiza un cruce de las variables, obteniendo los siguientes datos:

Para los empresarios cuya categoría es microempresa, se determinan cinco comportamientos relevantes, siendo el más importante: búsqueda de oportunidad e iniciativa, a continuación, un ejemplo de relato:

“A los sobrantes que quedan de aceite... se lo coloca en un lugar adecuado... completando poco a poco otro galón... entonces ahí te das cuenta de que los \$25 que cuesta estas echando a la basura y además contaminando...”

En el 79% de los entrevistados se presenta los siguientes comportamientos: búsqueda de información; persuasión y redes de contacto. En el 74% persistencia. En el 68% cumplimiento, el 53% autoconfianza e independencia. Se identificaron otros comportamientos que, aunque son relevantes, solo son identificados en menos del 50% de los entrevistados, tal como se observa en la Tabla 10.

Tabla 10.
CEPs identificadas en empresarios de la microempresa
 CEP'S %

Búsqueda de oportunidades e iniciativa	100%
Persuasión y redes de contactos	79%
Búsqueda de información	79%
Persistencia	74%
Cumplimiento	68%
Autoconfianza e independencia	53%
Fijar metas	47%
Correr riesgos calculados	37%
Planificación sistemática y seguimiento	32%
Exigir eficiencia y calidad	26%

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

De acuerdo con las características del comportamiento emprendedor (CCE) que determina McClelland, los comportamientos destacados en los microempresarios hacen que el conjunto de logro sea el de mayor relevancia, seguido del conjunto de poder y el conjunto de planificación, como se observa en la figura 17.



Figura 17. Conjunto de motivaciones identificadas en empresarios dueños de microempresa

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Para los entrevistados que pertenecen a la pequeña empresa se identifica que el comportamiento que todos comparten es el de persistencia, y a manera de ejemplo se citan los siguientes relatos:

“...Dedicarme a este taller desde las 7 am hasta 9 pm de lunes a sábado y domingos hasta las 3 de la tarde...”, “...bajar mi estilo de vida y reducirlo a cero, sin nada en el bolsillo por tratar de sacar este negocio adelante.”

El 86% de entrevistados muestra características de comportamiento referentes a búsqueda de información; búsqueda de oportunidad e iniciativa; persuasión y redes de contacto. El 71% cumplimiento, y el 57% fijar metas, y aunque se observan más comportamientos, nuevamente estos se identifican en menos del 50% de los entrevistados. Dicha información se describe en la Tabla 11 que se observa a continuación:

Tabla 11.
CEPs identificadas en dueños de pequeñas empresas

CEP'S	%
Persistencia	100%
Persuasión y redes de contactos	86%
Búsqueda de información	86%
Búsqueda de oportunidades e iniciativa	86%
Cumplimiento	71%
Fijar metas	57%
Correr riesgos calculados	43%
Exigir eficiencia y calidad	43%
Autoconfianza e independencia	29%

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Tomando en cuenta los conjuntos de características detalladas por David McClelland, se observa que los comportamientos determinados de los entrevistados correspondientes a la categoría de pequeña empresa, el conjunto de mayor relevancia es el de logro, seguido de planificación y finalmente poder. Tal como se puede observar en la figura 18.



Figura 18. Conjunto de motivaciones de dueños de pequeñas empresas

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

La entrevista correspondiente a la categoría de mediana empresa menciona en su relato características que definen los comportamientos descritos en la tabla 12 que son: búsqueda de oportunidad e iniciativa, persuasión y redes de contacto, autoconfianza e independencia, persistencia y búsqueda de información.

Tabla 12.
CEPs identificadas en los empresarios de las medianas empresas

Búsqueda de oportunidades e iniciativa / persuasión y redes de contacto
Autoconfianza e independencia
Persistencia / búsqueda de información
Correr riesgos calculados / fijar metas
Cumplimiento / exigir eficiencia y calidad

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Estos comportamientos se muestran en la figura 19. en orden de relevancia y se identificó de acuerdo con el número de sucesos que se observó en el entrevistado.



Figura 19. Conjunto de CEPs en los dueños de medianas empresas

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Los comportamientos observados en el entrevistado de la categoría de mediana empresa pertenecen en orden de relevancia a los conjuntos de logro, poder y planificación que se observan en la figura 20.



Figura 20. Conjunto de motivaciones del emprendedor de mediana empresa

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Al realizar la comparación de los comportamientos obtenidos para determinar similitudes y diferencias que presentan los entrevistados de las diferentes categorías según el tamaño de empresa, se obtuvo la información dispuesta en la Tabla 13 que se observa a continuación:

Tabla 13.
Categoría de CEPs, según el tamaño de empresa

N.	CEP'S MICRO EMPRESARIO	%	N.	CEP'S PEQUEÑO EMPRESARIO	%	N.	CEP'S MEDIANO EMPRESARIO	%
1	BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES	100%	1	PERSISTENCIA	100%	1	BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA	19%
2	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	79%	2	PERSUASIÓN Y REDES DE CONTACTOS	86%	2	PERSUASIÓN Y REDES DE CONTACTOS	19%
3	PERSUASIÓN Y REDES DE CONTACTOS	79%	3	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	86%	3	AUTOCONFIANZA E INDEPENDENCIA	15%
4	PERSISTENCIA	74%	4	BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES	86%	4	PERSISTENCIA	12%
5	CUMPLIMIENTO	68%	5	CUMPLIMIENTO	71%	5	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	12%
6	AUTOCONFIANZA E INDEPENDENCIA	53%	6	FIJAR METAS	57%	6	CORRER RIESGOS CALCULADOS	8%
7	FIJAR METAS	47%	7	CORRER RIESGOS CALCULADOS	43%	7	FIJAR METAS	8%
8	CORRER RIESGOS CALCULADOS	37%	8	EXIGIR EFICIENCIA Y CALIDAD	43%	8	CUMPLIMIENTO	4%
9	PLANIFICACIÓN SISTEMÁTICA Y SEGUIMIENTO	32%	9	AUTOCONFIANZA E INDEPENDENCIA	29%	9	EXIGIR EFICIENCIA Y CALIDAD	4%
10	EXIGIR EFICIENCIA Y CALIDAD	26%						

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Se observa que entre las tres categorías se comparten la mayoría de los comportamientos, a excepción de planificación sistemática y seguimiento, el cual solo se puede observar en los empresarios de la microempresa, sin embargo, este comportamiento no se encuentra entre los cinco principales. Aun cuando los comportamientos son observados en los tres tipos de empresarios (de acuerdo con el tamaño de empresa), estos no están ubicados de la misma manera, lo que muestra conductas diferentes entre sí. Ya que para los empresarios de la microempresa la

búsqueda de oportunidad e iniciativa es el comportamiento más importante, para los empresarios de la pequeña empresa la persistencia es el más relevante, y se observa comportamientos de búsqueda de oportunidad e iniciativa; persuasión y redes de apoyo al mismo nivel en la siguiente categoría de empresarios de la mediana empresa. Estas diferencias pueden deberse a que para iniciar un negocio lo más importante es buscar oportunidades y tener iniciativa; para desarrollarlo es necesario persistir y para seguir creciendo se necesita de redes de apoyo.

Para un análisis minucioso se procede a determinar la relevancia de las características bajo el concepto de pirámide de Maslow, tal como se muestra en la Figura 21., en donde se tomó en cuenta la relevancia de los comportamientos determinados en la Tabla 13., para colocarlos en la pirámide. Por lo que a manera didáctica se observa que en el 100% de los microempresarios se determinaron características del comportamiento de búsqueda de oportunidad e iniciativa, siendo este el primer nivel de la pirámide; en el 79% de los empresarios se observaron características de dos comportamientos, que son búsqueda de información y el de persuasión y redes de contactos, ocupando estos dos comportamientos el segundo nivel de la pirámide; en el 74% de los entrevistados se observó el comportamiento de persistencia que ocupa el tercer nivel de la pirámide; en el 68% de los empresarios entrevistados se determinó características del comportamiento de cumplimiento que ocupa el cuarto nivel de la pirámide y en el 53% de los entrevistados se observaron características del comportamiento de autoconfianza e independencia, ocupando el quinto lugar de la pirámide. Partiendo de la información detallada, se levantaron las pirámides de la Figura 21., que permiten identificar brevemente la relevancia que cada comportamiento tiene en los entrevistados de acuerdo con el tipo de empresa que maneja, por lo que, se observa que en los entrevistados de la micro y pequeña empresa se determina un solo comportamiento como relevante, mientras que en el mediano empresario se determina dos comportamientos importantes. En el segundo nivel de la pirámide se observa más de un comportamiento en los empresarios de la micro y pequeña empresa, y en el mediano empresario prevalece solamente un comportamiento.

En el tercer nivel de la pirámide se observa el mismo patrón que se observó en el primer nivel. Brevemente podemos observar que entre más grande es la empresa que maneja el entrevistado, la pirámide se divide en menos niveles aun cuando se identifiquen el mismo número de comportamientos entre pirámides, esto, aunque es un dato que merece más información para aseverar resultados, puede deberse a la madurez que los empresarios van alcanzando a lo largo de su trayectoria y adoptan de manera adecuada

comportamientos que favorecen su desempeño. Por lo que la pirámide no debería exponer un modelo vertical de comportamientos, es decir no debería ser rígida o excluyente, al contrario, la pirámide se la expone como un modelo que debería pretender diferentes comportamientos complementarios a niveles sintetizados, lo que aporta con la capacidad del empresario para adoptar comportamientos adecuados de acuerdo con la situación.



Figura 21. Conjunto de las características observadas en los entrevistados de las MIPYMES

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

El análisis realizado permite definir la relevancia de los conjuntos planteados por McClelland en los entrevistados, tal como se observa en la Figura 22, en donde el conjunto más relevante es el de logro, seguido del de poder y finalmente el conjunto de planificación.



Figura 22. Conjunto de características del comportamiento emprendedor identificadas en empresarios de servicio automotriz en la ciudad de Quito

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

El Conjunto de Logro es el más importante para los empresarios de los tres segmentos estudiados (micro, pequeña y mediana empresa) y se encuentra relacionado con su motivación de haber iniciado su negocio, es así como el 63% de los empresarios entrevistados emprendieron su negocio por alguna oportunidad que se les presentó.

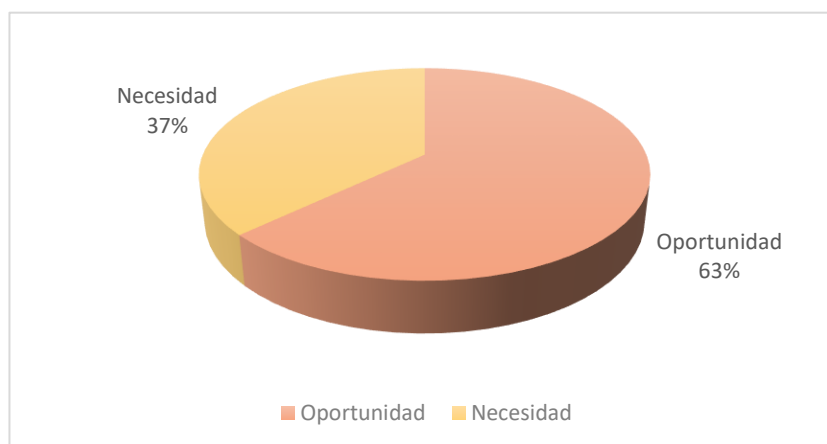


Figura 23. Impulso del emprendimiento

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Acorde al objetivo de investigación que plantea: ¿Cuáles son las similitudes y diferencias que se presentan en los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa del sector de mantenimiento y reparación vehicular de la ciudad de Quito se plantea los siguientes resultados:

- Entre más pequeño es el negocio se presenta mayor cantidad de comportamientos y a medida que el negocio crece los comportamientos se concentran y especializan.
- Los empresarios que se encuentran en el segmento de mediana empresa han logrado su estabilidad y rentabilidad financiera gracias a las alianzas estratégicas y a una dedicación especial en controlar sus servicios y mejorar su infraestructura.
- Entre el empresario de la micro y mediana empresa existen similitudes en cuanto a algunos comportamientos como, por ejemplo, búsqueda de oportunidades e iniciativa.
- Los relatos que caracteriza al comportamiento de fijar metas se presentan con mayor frecuencia en los pequeños empresarios, en donde, se menciona relatos como:

“... en el tema del taller estamos tratando de implementar a finales de este año una sucursal...”.

Sin embargo, este comportamiento no es una prioridad para este grupo de empresarios.

- En los empresarios de la mediana empresa se observa que su crecimiento y estabilidad en el mercado se debe al haber utilizado comportamientos como el de búsqueda de oportunidad e iniciativa, persuasión y redes de contacto, y finalmente autoconfianza e independencia.
- Para el sector de mantenimiento y reparación vehicular en sus tres categorías: micro, pequeña y mediana empresa de acuerdo con los conjuntos que describe McClelland en las características del comportamiento emprendedor, el conjunto de logro es el que motiva a los empresarios y el más recurrente en sus relatos.
- En cuanto al segundo conjunto de características del comportamiento emprendedor identificado, se observa que para los dueños de micro y medianas empresas se presentan mayor cantidad de comportamientos en el conjunto de poder. Mientras que para los dueños de pequeñas empresas se observa mayor cantidad de comportamientos que corresponden al conjunto de planificación.
- Por otro lado, en la mediana empresa se busca seguir creciendo a través del apoyo de su red de contactos a nivel gerencial y tomar decisiones en base a la experiencia adquirida.

10. Propuesta de modelo de las competencias.

Uno de los factores de éxito se basa en adoptar comportamientos de acuerdo con la situación en la que el individuo se encuentre, y que estos comportamientos sean complementarios y combinados con el fin de ampliar la visión de resolver problemas o actuar frente a situaciones de la manera adecuada.

La pirámide no expone un modelo vertical de comportamientos, es decir no es excluyente ni es un modelo rígido, al contrario, pretende diferentes comportamientos complementarios a niveles sintetizados.

En este sentido, y adaptando los resultados a través de un esquema que pretende simplificar factores que al replicarse pueden aportar a incrementar las posibilidades de éxito en los empresarios del sector automotriz, se presenta en el gráfico No. 24, en donde se resalta 3 ejes fundamentales: 1) La Motivación Humana que es uno de los factores que impulsan al emprendedor a generar acciones que le lleven a cumplir con sus objetivos. 2) Los Comportamientos de los emprendedores que en la presente investigación han sido los más recurrentes entre los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa del

sector automotriz y 3) Los procesos de creación de valor que le permiten tener una estructura organizacional. Los factores han sido presentados en un esquema que soporta la base de la pirámide y pretende que con su aplicabilidad los empresarios puedan aumentar sus posibilidades de éxito en dos resultados, la generación de utilidad y crecimiento empresarial.



Figura 24. Propuesta del modelo de replicabilidad “LIDEE” liderazgo, estructura y estrategia

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

1. Motivación humana - Liderazgo

Para describir este cuadrante del modelo se menciona a Stephen R. Covey (2005) quien refiere “Nos fueron concedidos unos espléndidos dones de nacimiento – talentos, capacidades, privilegios, inteligencias, oportunidades- que en gran medida quedarían sin descubrir de no ser por nuestra propia decisión y nuestro propio esfuerzo.” (Covey 2005, 55).

Acorde a la investigación se presenta dos motivaciones para emprender, el (63%) de los entrevistados menciona que emprendieron por oportunidad y el (37%) por necesidad. Las motivaciones para emprender se describen en la siguiente tabla:

Tabla 14.
Motivaciones para emprender un negocio

Emprendimiento por necesidad	Emprendimiento por oportunidad
Sustento familiar	Disponer de capital para emprender
Pérdida del trabajo	Contar con redes de contacto
No encuentran trabajo	Compra de un negocio establecido
	Conocimiento y experiencia en el negocio

Fuente: Investigación del autor

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

A continuación, se plantea un plan de acción que permite a los dueños de negocios de mantenimiento y reparación vehicular a mejorar sus capacidades empresariales antes de emprender.

Tabla 15
Plan de acción para mejorar las capacidades empresariales

Describa su principal motivación para emprender	
¿Cuáles son mis fortalezas?	¿Qué puedo hacer para aprovecharlas?
¿Cuáles son mis debilidades?	¿Qué debo hacer para minimizarlas?
¿Qué oportunidades se me presentan para emprender un negocio?	¿Qué voy a hacer para aprovechar las oportunidades que se me presentan?
¿Cuáles son las normativas legales para la apertura del negocio?	Realizar una lista de comprobación de las normativas que se requiere para abrir un negocio.

Fuente: Investigación del autor

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

El plan de acción para mejorar las capacidades empresariales consiste en una herramienta que puede utilizar el empresario del sector de mantenimiento y reparación vehicular con el fin de potenciar las cualidades personales y gerenciales.

Los líderes ¿nacen o se hacen?

Según Peter Drucker consultor y profesor de negocios quien ha formado gerentes e influido sobre la naturaleza de las empresas menciona que el empresario no es una cuestión de genética, sino de práctica “no mágica, ni misteriosa, ni tiene nada que ver con los genes. Es en realidad disciplina y, como cualquier otra disciplina, puede ser aprendida”. A esta aseveración se incluye una falsa dicotomía sobre si los líderes nacen o se hacen, según Covey (2015), “a causa del espacio entre estímulo y respuesta, la gente tiene el poder de elegir; en consecuencia, los líderes ni nacen ni se hacen en el sentido de estar formados por el entorno. Se hacen así mismos mediante respuestas elegidas, y si eligen basándose en principios y desarrollan una disciplina cada vez mayor; su libertad para elegir aumenta. (Covey 2005, 79)

Basado en estas dos presunciones se puede concluir que un empresario se va forjando acorde a la decisión de emprender ya sea por necesidad u oportunidad y que el perfil de excelencia o éxito que este logre se construye a través de las decisiones que tome.

2. Características del comportamiento emprendedor del sector automotriz

Con el fin de generar un aporte a los empresarios del sector de mantenimiento y reparación vehicular se presenta en este apartado una recopilación de los comportamientos que han sido identificados en los empresarios del sector de mantenimiento y reparación vehicular.

Tabla 16
Competencias relevantes para los empresarios del sector de mantenimiento y reparación vehicular

Conjunto	Competencias	Acciones
Conjunto de logro	Búsqueda de oportunidad e iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar segmentos de mercado, que cuenten con flotas de vehículos como empresas de taxi, etc. - Buscar servicios o productos que pueda complementar en su taller.
	Persistencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar periódicamente la planificación y las metas planteadas con el propósito de cambiar las estrategias si se observa que una meta no se está logrando en el tiempo planificado.
	Cumplimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar los vehículos en los tiempos ofrecidos. - Respetar los precios pactados y no presentar cambios inesperados. - Respetar los horarios de atención al público. - Respetar los turnos y citas previamente establecidas. - Colocar los repuestos ofrecidos. - Cumplir con los estándares de presentación del local (limpieza de servicios higiénicos, áreas de espera, áreas de tránsito despejadas). Personal con el uso de su uniforme y que este se encuentre limpio.
	Exigir eficiencia y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarizar y documentar procesos. - Generar una orden de ingreso del vehículo donde detalle el servicio a ofrecer y las condiciones en las que recibe el vehículo.
	Correr riesgos calculados.	<ul style="list-style-type: none"> - Antes de invertir en la adquisición de nuevos equipos se debe

		investigar sobre su funcionalidad si otros talleres lo tienen y como les ha funcionado.
Conjunto de Planificación	Fijar metas.	- Establecer metas reales, medibles, alcanzables, motivantes e involucren a todos los actores del taller.
	Búsqueda de información.	- Solicitar sugerencias y opiniones a los clientes. - Investigue sobre cursos de actualización de conocimientos en el área de su especialización en la mecánica.
	Planificación sistemática y seguimiento.	- Fijar precios de los servicios y productos que se ofrecen en el taller. - Planificar y disponer del stock necesario para el funcionamiento del taller. - Capacitar al personal en atención y servicio al cliente.
Conjunto de Poder	Persuasión y redes de contacto.	- Generar alianzas estratégicas con mecánicas que complementen los servicios que usted no ofrece. - Genere alianzas estratégicas con proveedores de partes y autopartes de vehículos.
	Autoconfianza e independencia.	- Evalué las acciones gerenciales que le han dado éxito y las que no han sido acertadas.

Fuente: Investigación del autor
Elaborado por: Daniel Rivadeneira

3. Procesos de creación de valor – Estructura

Las mediciones son importantes, lo que no se puede medir no se puede gestionar, en el libro de cuadro de mando integral de Robert Kaplan y David Norton (2017) menciona: “El sistema de medición de una organización afecta mucho al comportamiento de la gente, tanto al interior como al exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar

sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.” (Kaplan y Norton, El Cuadro de Mando Integral 2017, 41)

Si se habla de que el empresario influencia de forma positiva o negativa en el desempeño de sus trabajadores, según Martha Alles (2012) el comportamiento de los directivos y empleados se retroalimentan, motivo por el cual, es fundamental que la persona que inicie un negocio o que ya lo tenga en marcha gestione la estructura de su empresa a través de la construcción de un marco filosófico y estructure un plan o modelo de negocio.

A continuación, se plantea una estructura básica que deben considerar los dueños de establecimientos de servicios de mantenimiento y reparación vehicular.

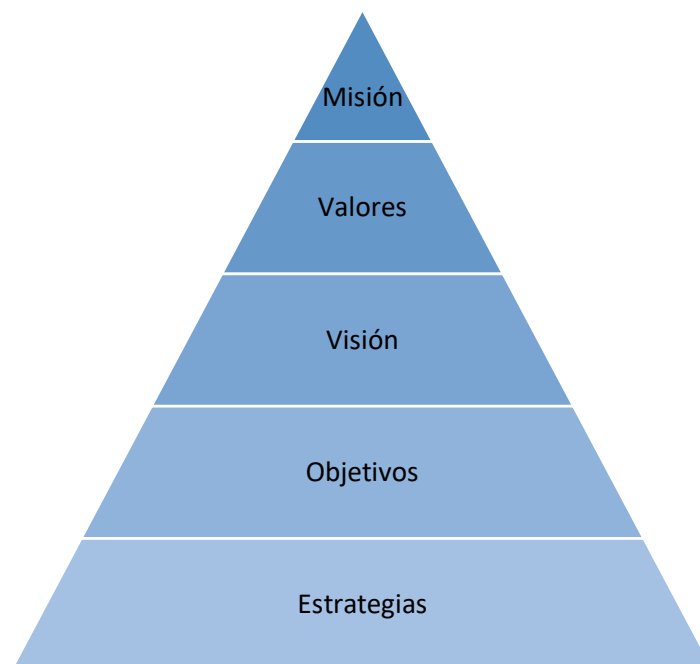


Figura 25. Cuadro estratégico del negocio

Fuente: Investigación del Autor.

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

A partir de este apartado se presenta un plan de acción para cada uno de los ejes de la figura 25., con el fin de que los empresarios del sector de mantenimiento y reparación vehicular tengan una guía para estructurar su negocio.

Tabla 17
Plan de acción para elaborar la misión del negocio

Misión – Porqué existimos	
Definición:	“Las declaraciones de misión deben proporcionar energía y motivación a la organización.” (Kaplan y Norton, El Cuadro de Mando Integral 2017)
Cómo construir la misión:	<p>La misión puede construirse tomando en cuenta los siguientes parámetros:</p> <p>¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad</p> <p>¿Qué buscamos? = propósitos</p> <p>¿Por qué lo hacemos? = valores principios motivaciones</p> <p>¿Para quienes trabajamos? = clientes</p>
Ejemplo de misión:	Brindar un servicio oportuno y confiable de mantenimiento y reparación vehicular (especificar áreas), cumpliendo con estándares de calidad para garantizar la satisfacción y expectativas de nuestros clientes.
Construya su misión:	

Fuente: Investigación del autor
Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Tabla 18
Plan de acción para elaborar los valores corporativos

Valores – Qué es importante para nosotros	
Definición:	<p>Es un conjunto de creencias personales que los directivos de la organización buscan transmitirlos a sus colaboradores para que forme parte de su cultura organizacional.</p> <p>“Los valores tienen sentido si van asociados a los comportamientos, a conductas que se corresponden con los objetivos de la empresa” (Ponti y Ferrás 2008, 55)</p>
Cómo plantear sus valores organizacionales:	<p>Es recomendable plantear al menos tres valores con los que se busque alinear a toda la organización a un estilo de trabajo.</p> <p>Enumere y defina los principios que busca promover en su organización</p>

Ejemplo de valores:	<p>Integridad – cumplir con los compromisos establecidos con el cliente y todos los actores alrededor del negocio.</p> <p>Vocación de servicio y trato personalizado. – cada cliente es diferente por lo cuál se le deberá dar un trato personalizado y satisfacer sus necesidades.</p> <p>Excelencia y profesionalismo. – cumplir con normas de calidad y ofrecer un trabajo de excelencia al cliente.</p>
Construya sus valores:	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.

Fuente: Investigación del autor

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Tabla 19

Plan de acción para elaborar la visión del negocio

Visión – Lo que queremos ser	
Definición:	“Una declaración concisa que define los objetivos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la empresa u organización. (Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos 2016, 63)
Cómo construir la visión:	<p>La visión puede construirse tomando en cuenta los siguientes parámetros:</p> <p>¿A dónde queremos llegar?</p> <p>¿Cómo queremos que nos perciban los clientes?</p> <p>Que tenga un horizonte de tiempo</p>
Ejemplo de visión:	En el año 2025 seremos el líder respetado de los servicios de mantenimiento y reparación vehicular (definir servicios específicos), referentes del mercado y con la proyección de apertura de una nueva sucursal.
Construya su visión:	

Fuente: Investigación del autor

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Tabla 20
Plan de acción para elaborar los objetivos del negocio

Objetivos – Lo que queremos alcanzar	
Definición:	“Lo que no se puede medir no se puede gestionar” Los objetivos plantean resultados a corto, mediano y largo plazo. (Kaplan y Norton, El Cuadro de Mando Integral 2017, 41)
Cómo plantear lo objetivos:	Los objetivos deben cumplir con las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> - Medibles - Razonables - Claros - Coherentes - Estimulantes
Ejemplo de objetivos:	<p>Objetivo de corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al terminar el período 2020 incrementar la cartera de clientes en un 15%. <p>Objetivo de mediano plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el año 2022 ofrecer los servicios de pintura y enderezada. <p>Objetivo de largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el año 2025 incrementar una sucursal.
Plantee sus objetivos:	<p>Objetivos de corto plazo</p> <p>1.</p> <p>Objetivos de mediano plazo</p> <p>1.</p> <p>Objetivos de largo plazo</p> <p>1.</p> <p>Nota: Plantee la cantidad de objetivos que desee alcanzar en los tiempos establecidos.</p>

Fuente: Investigación del autor
 Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Tabla 21
Plan de acción para plantear las estrategias del negocio
 Estrategias – Cómo lo vamos a hacer

Definición:	“Porter sostiene que estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado” (Kaplan y Norton, Mapas Estratégicos 2016, 65)
Cómo plantear las estrategias:	La estrategia se construye generando acciones para alcanzar los objetivos. Son pasos por seguir para cumplir con un objetivo planteado.
Ejemplo de estrategias:	<p>Al terminar el período 2020 incrementar la cartera de clientes en un 15%.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar un programa de fidelización de clientes a través de cartillas que le permita acceder a un descuento por frecuencia de uso del servicio. <p>En el año 2022 ofrecer los servicios de pintura y enderezada.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un plan de proyecto para determinar la inversión necesaria para la puesta en marcha del proyecto <p>En el año 2025 incrementar una sucursal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un plan de georreferenciación para establecer el lugar más apropiado para la colocación del nuevo local.
Plantee sus estrategias:	<p>Nota: puede plantear el número de estrategias que le aporten a alcanzar sus objetivos.</p>

Fuente: Investigación del autor
 Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Plan de Comercialización

“La comercialización es identificar necesidades del cliente y satisfacerlas mejor que sus competidores para obtener una ganancia.” (Organización Internacional del Trabajo 2016).

A continuación, se plantea un esquema para generar su plan comercial paso a paso.

- Clientes

Defina claramente quien es su cliente meta.

Tabla 22

Plan de acción para segmentar el público objetivo del negocio

Segmentación del cliente	
Definición	“Subgrupo de personas o empresas que comparten una o más características que les hace tener necesidades de productos similares” (Lamb, Hair y McDaniel 2002, 214)
Como segmentar su público objetivo	Puede segmentar su cliente por: <ul style="list-style-type: none"> - Estilo de vida - Por ingresos - Por ubicación, etc.
¿Qué beneficios buscan?	¿Qué buscan los clientes de su servicio? <ul style="list-style-type: none"> - Calidad en el servicio - Cumplir con los tiempos programados - Que las piezas que se cambian en el vehículo sean entregadas al propietario, etc.
Segmento de cliente:	Personas naturales o jurídicas que posean vehículos livianos marca Ford.
Defina su segmento de mercado:	

Fuente: Investigación del autor

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

- Servicios

Detalle cada uno de los servicios que ofrecerá en su taller de mantenimiento y reparación vehicular.

Tabla 23

Plan de acción para detallar los servicios que ofrecerá el negocio

Servicios que ofrece	
Servicio:	Cambio de aceite y filtros
Clientes:	Usuarios de vehículos livianos
Frecuencia de uso del servicio:	Cada 5000 Km.
Precio:	\$ 35. USD

Comentarios de los clientes:	<p>El cliente aprecia que los productos se abran en su presencia.</p> <p>Les gusta el servicio gratuito de lavado de vehículo.</p> <p>No les gusta esperar para recibir el servicio.</p> <p>Les molesta que en el cambio de aceite sobre producto.</p> <p>Les molesta que la persona que realiza el cambio de aceite no tenga un uniforme limpio e ingrese a su vehículo.</p> <p>Al cliente le gusta que pueda realizar su pago con tarjeta de crédito.</p> <p>El cliente aprecia que exista un lugar apropiado para la espera mientras se realiza el trabajo en su vehículo.</p>
-------------------------------------	---

Fuente: Investigación del autor

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

- Precio

El precio es una variable decisora de compra, por lo que es importante conocer los costos de producción y la utilidad que generará para su negocio.

A continuación, se plantean algunas interrogantes que le permitirán fijar el precio de sus servicios.

Tabla 24

Plan de acción para fijar el precio de los servicios que ofrecerá el negocio

Fijación de precios	
Precio:	Es el valor que se coloca a un producto o servicio.
Cómo puede determinar el precio	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer cuánto está dispuesto a pagar su cliente por el producto o servicio que Ud. ofrece en su mecánica. - Conocer cuánto está cobrando su competencia por el producto o servicio que Ud. ofrece.

	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer los costos en los que Ud. incurre para ofrecer el servicio y determinar una ganancia razonable.
Servicio:	Cambio de aceite y filtros
Fijación del precio:	<ul style="list-style-type: none"> - Los clientes están dispuestos a pagar entre \$30 y \$35 USD. (para determinar esta información se puede realizar una investigación a través de una encuesta sobre los productos que se ofrecen y el precio que estarían dispuestos a pagar) - Las mecánicas que ofrecen los mismos servicios cobran entre: \$ 32 USD y \$ \$35 USD dependiendo del tipo de aceite que coloquen al vehículo (para determinar esta información se puede aplicar el método de cliente fantasma, que consiste en acercarse a la mecánica que es su competencia y hacer el papel de cliente para indagar el precio) - Estudio de costos. El costo del aceite e insumos es de \$25 USD la mano de obra es de \$ 5 USD y otros gastos \$ 2 USD. Se establece una utilidad de \$ 3 USD. En consecuencia, el precio por el servicio es de \$ 35 USD.
Precio del servicio:	<ul style="list-style-type: none"> - \$ 35 USD. <p>Nota: Realice este cuadro para cada uno de los servicios y productos que va a ofrecer.</p>

Fuente: Investigación del autor
 Elaborado por: Daniel Rivadeneira

- Plaza

Se refiere a la ubicación del Negocio.

Tabla 25
Plan de acción para establecer los canales de distribución del negocio

Plaza	
Definición	Será el lugar donde se encuentre el negocio o las formas en que se distribuirá el producto.
Ubicación:	- Av. De los Granados
Motivo por el cual escogió este lugar:	- Existen varias empresas que albergan a una gran cantidad de personas que poseen vehículos y requerirían del servicio. - Zona comercial de amplio tránsito
Costo del local:	- \$ 500 USD. Mensuales.
Realice el estudio de donde ubicará su negocio, porque ese sitio puede ser estratégico	
Qué precio estaría dispuesto a pagar por el local.	

Fuente: Investigación del autor
Elaborado por: Daniel Rivadeneira

- Promoción

Se refiere a comunicar y atraer a los clientes para que adquieran sus servicios.

Tabla 26
Plan de acción para establecer la promoción que ofrecerá el negocio

Promoción	
Definición	Si cuenta con un buen lugar y posee buenos precios, pero si no los comunica las ventas no se incrementarán.
Propaganda:	Consiste en promocionar los servicios a los potenciales clientes. Ejemplo: Crear un sitio web en el que se detallen los servicios que ofrece el taller de reparación y mantenimiento vehicular.
Publicidad:	Requiere de inversión y se debe analizar el canal más adecuado para llegar a los clientes. Impresión de un exhibidor de los servicios que ofrece cercano a una calle transitada o al ingreso de una empresa.

Promoción en ventas:	Son incentivos que buscan estimular al cliente a continuar comprando los servicios. Ejemplo: Puede ofrecer un descuento del 5% sobre el segundo servicio de cambio de aceite.
¿Qué propaganda puedo aplicar al taller?	
¿Con qué presupuesto cuento y cuál será el mejor canal de publicidad para presentar los servicios?	
¿Qué promociones puedo aplicar?	

Fuente: Investigación del autor

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Plan financiero

El Plan financiero le permite al dueño del negocio tener una idea clara de los movimientos económicos. A continuación, se presenta un esquema que los empresarios deben considerar para mantener un negocio sano y próspero. De manera didáctica se ha presentado los cuadros con valores no reales.

Tabla 27

Plan de acción para establecer los costos fijos del negocio

Formato de Costos Fijos	
Definición	Son todos aquellos costos en los que se incurre de una forma recurrente y que se deben pagar mes a mes independientemente del número de ventas que genere.
Alquiler Mensual	\$ 500
Mano de Obra (3 operarios)	\$ 800
Seguro	\$ 50
Costos de comercialización	\$ 100
Electricidad y Agua	\$ 50
Total, costos fijos	\$ 1.500

Fuente: Investigación del autor

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Tabla 28
Plan de acción para establecer los costos variables del negocio

Formato de costos variables	
Definición	Son aquellos que varían de forma directamente proporcional al número de servicios vendidos.
1 galón de aceite	\$ 15
1 filtro de aceite	\$ 10
Total, costos variables unitarios	\$ 25

Fuente: Investigación del autor
Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Tabla 29
Plan de acción para establecer las compras mensuales

Formato de compras mensuales			
Definición	Es un presupuesto mensual que debe realizar acorde a las ventas estimadas del servicio que ofrece.		
Producto	Número de Artículos vendidos por mes	Costo Variable por unidad	Costo variable total por mes
Galón de aceite de motor	200	\$ 15	\$ 3.000
Filtro de aceite de motor	200	\$ 10	\$ 2.000
Costo variable total por mes			\$5.000

Fuente: Investigación del autor
Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Tabla 30
Plan de acción para establecer el plan de ventas

Formato plan de ventas							
Definición	Es una proyección de los productos que planea vender.						
Producto 1: Cambio de Aceite	Detalles	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun
	Volumen de Ventas	200	200	200	220	220	220
	Precio de Venta	35	35	35	35	35	35
	Valor de Ventas	7.000	7.000	7.000	7.700	7.700	7.700

Fuente: Investigación del autor
Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Tabla 31
Plan de acción para establecer el plan de costos

Formato plan de costos							
Definición	Es el plan donde incluye los costos incurridos en la gestión tanto fijos como variables.						
Producto 1: Cambio de Aceite	Detalles	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun
	Volumen de Producción	200	200	200	205	210	220
	Costo Variable por unidad	25	25	25	25	25	25
	Costo Variable total del negocio	5.000	5.000	5.000	5.125	5.250	5.500
	Costo fijo total	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Costo total		6.500	6.500	6.500	6.625	6.750	7.000

Fuente: Investigación del autor
Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Tabla 32
Plan de acción para establecer el plan de utilidades

Formato plan de utilidades							
Definición	En este plan se puede medir las utilidades o pérdidas de cada mes.						
Producto 1: Cambio de Aceite	Detalles	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun
	Volumen de Ventas	200	200	200	205	210	220
	Precio del servicio	35	35	35	35	35	35
	Total, de ingresos	7.000	7.000	7.000	7.175	7.350	7.700
	Costo fijo total	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Costo variable total		5.000	5.000	5.000	5.125	5.250	5.500
Utilidad Neta (Total de ingresos-Costos fijos-Costos Variables)		500	500	500	550	600	700

Fuente: Investigación del autor
Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Tabla 33
Plan de acción para establecer el plan de flujo de caja
Formato plan de flujo de caja

Definición		El flujo de caja le permite al empresario tener una idea clara del capital que requiere mes a mes para que pueda funcionar su negocio.					
INGRESOS DE EFECTIVO	Efectivo al inicio del mes (crédito)	1.400		267	534	474	538
	Efectivo en ventas en efectivo 70%	4.900	4.900	4.900	5.023	5.145	5.390
	Efectivo en ventas a crédito 30%		2.100	2.100	2.100	2.102	2.205
	Otros ingresos en efectivo						
	Total, de ingreso de efectivo	5.100	7.000	7.267	7.657	7.721	8.133
EGRESOS DE EFECTIVO	Compra de bienes	5.000	5.000	5.000	5.500	5.500	5.500
	Pago de salarios	800	800	800	800	800	800
	Pago de servicios básicos	50	50	50	50	50	50
	Alquiler	500	500	500	500	500	500
	Seguro	50	50	50	50	50	50
	Pago de comercialización	100	100	100	100	100	100
	Pago crédito capital de trabajo		233	233	233	233	233
	Total, egreso de efectivo	6.500	6.733	6.733	7.183	7.183	7.183
Efectivo al final del mes		0	267	534	474	538	950

Fuente: Investigación del autor
 Elaborado por: Daniel Rivadeneira

4. Éxito – estrategia empresarial

“La competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación. La estrategia coadyuva en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es lograr que la empresa alcance una posición rentable y sustentable tomando en cuenta a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.” (Porter 2016, 1)

El éxito de un negocio se mide por el factor diferenciador que este posea, los empresarios del sector de mantenimiento y reparación vehicular deben identificar cual es

la estrategia que le genere una ventaja competitiva entre sus competidores y que genere valor entre sus clientes.

A continuación, se presenta el modelo de estrategias genéricas.

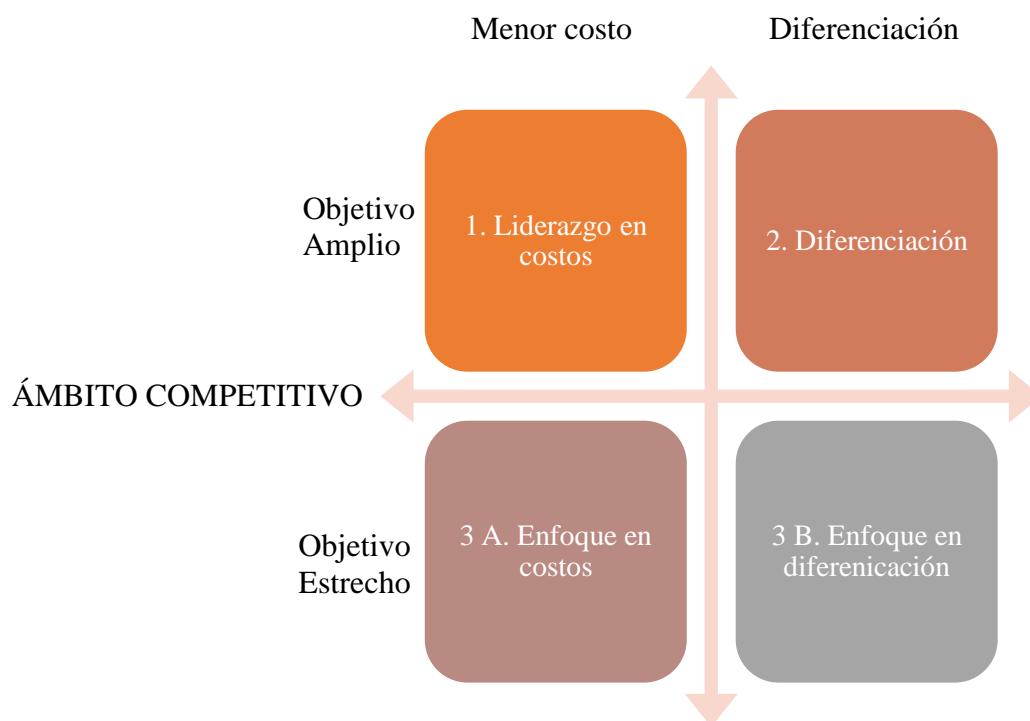


Figura 26. Estrategias genéricas
Fuente: Ventaja Competitiva Michael Porter
Elaborado por: Daniel Rivadeneira

“Liderazgo en costos, esta clase de liderazgo es quizá la estrategia genérica más clara. Aquí, la organización se propone convertirse en el fabricante del costo más bajo de su industria”.

“Diferenciación, la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en aspectos bastante apreciados por los comparadores”.

“Enfoque, la empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos y adapta su estrategia para atenderlos y excluir a los restantes.” (Porter 2016, 12)

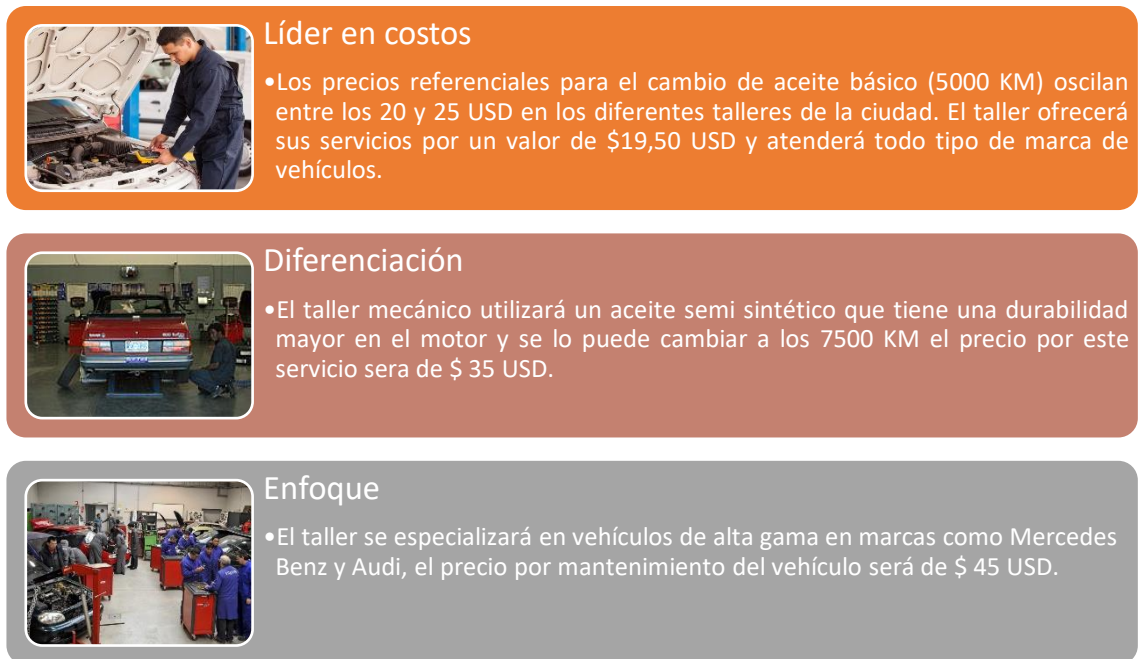


Figura 27. Ejemplo de estrategias genéricas para un negocio del sector de mantenimiento y reparación vehicular

Fuente: Ventaja Competitiva Michael Porter

Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Es importante que los dueños de los talleres de mantenimiento y reparación vehicular escojan una de las tres estrategias genéricas de Michael Porter para direccionar su negocio y que su propuesta comercial vaya encaminada a un segmento específico de mercado.

Para alcanzar el éxito empresarial que es la cúspide del modelo es importante que los empresarios sepan satisfacer las necesidades de sus clientes y esto a su vez les genere una rentabilidad adecuada para la subsistencia y crecimiento del negocio, en consecuencia, se debe definir la ventaja competitiva del negocio frente a sus competidores.

El reto de los empresarios es descubrir las necesidades insatisfechas o crear necesidades en los clientes que no hayan sido exploradas por su competencia para generar una ventaja competitiva que valore el cliente y genere fidelidad a su taller. La forma de conocer las expectativas o necesidades de los clientes es realizar una investigación de mercado o tener el habito de preguntar y preguntar a sus clientes para ir explorando puntos ciegos no descubiertos anteriormente.

“La ventaja nace de muchas actividades específicas que se ejecutan al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y la venta de su producto” (Porter 2016, 33)

A continuación, se presenta algunas ideas de cómo puede plantear su ventaja competitiva de su negocio.

Servicio	Producto	Canales
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un servicio postventa a través de la creación de una aplicación móvil en la que el usuario reciba recomendaciones para mejorar el mantenimiento de su vehículo, será como la ficha médica de un paciente, en este caso, será la ficha histórica de mantenimiento vehicular en la cual se puede incluir un plan de recompensas y a su vez puede tener alarmas que prevengan al usuario sobre los próximos mantenimientos del vehículo. En el sistema se puede incluir un plan de recompensas por compartir su experiencia en redes sociales y generar flujos de visitas en la página del taller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un aceite sintético que le proporcione las siguientes ventajas al cliente. Cambiar el aceite de su vehículo a los 7.500 Km. a diferencia de los aceites básicos que el cambio se realiza a los 5.000 Km. Se evidencia un ahorro al cliente ya que un vehículo a los 15.000 km utilizando un aceite básico debe asistir al taller en 3 ocasiones generando costos extras en movilización y tiempo del usuario, mientras que en el cambio a los 7.500 km. le genera un ahorro de una ocasión en asistir al taller. Las características del producto ofrecen ventajas adicionales como la protección del motor y sus piezas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes a través de distribuidores con equipos móviles que puedan realizar el cambio de aceite en el lugar que el cliente disponga. Esta estrategia permitirá ser más versátil el servicio de cambio de aceite, y equipos menores que requieran de apoyo mecánico. Ofreciendo al cliente un ahorro de movilizarse al taller y ahorro de tiempos de espera mientras se realiza el trabajo.

Figura 28. Ejemplo del planteamiento de una ventaja competitiva
Elaborado por: Daniel Rivadeneira

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

Del presente estudio puede demostrarse que independientemente del tamaño de las empresas hay comportamientos comunes entre los empresarios del sector en estudio y que el éxito es una variable que lo determina cada individuo de acuerdo a su condición y al cumplimiento de sus objetivos personales, es decir, el adoptar ciertos comportamientos no garantizarán el éxito de un negocio, sin embargo podrían mejorar el perfil del empresario y con ello aumentar sus probabilidades de tomar decisiones acertadas en base a los objetivos que este desee alcanzar.

Los comportamientos identificados como aquellos más recurrentes en el perfil del empresario del sector de mantenimiento y reparación vehicular son: Dentro del Conjunto de Logro (búsqueda de oportunidades e iniciativa, persistencia, cumplimiento, exigir eficiencia y calidad, correr riesgos calculados) en el conjunto de Planificación (búsqueda de información y fijar metas) en el Conjunto de Poder (persuasión, redes de contacto y autoconfianza e independencia).

El Conjunto de Logro es el más importante para los empresarios de los tres segmentos estudiados (micro, pequeña y mediana empresa) y se encuentra relacionado con su motivación de haber iniciado su negocio, es así como, más del 50% de los empresarios entrevistados emprendieron su negocio por alguna oportunidad que se les presentó.

Los perfiles de los empresarios entrevistados tienen una formación técnica y esto se refleja en el Conjunto de Planificación en el cual se evidencia una falta de estructura empresarial, en referencia al Conjunto de Poder es un grupo de competencias que los empresarios del sector lo usan para influir en sus clientes y generar alianzas para alcanzar sus objetivos.

Los comportamientos mencionados anteriormente no definen que al adoptarlos o perfeccionarlos se garantice el éxito de un negocio, existen factores que deben complementarse a la actitud, entre ellos, la formación y capacitación, la disponibilidad de recursos de manera oportuna, la capacidad de comercialización entre otros.

Finalmente, los comportamientos no responden a un modelo rígido sino a un estímulo de situaciones en las que los empresarios deben tomar una decisión para actuar, en consecuencia, no existen comportamientos que sean más importantes que otros.

2. Recomendaciones

Una vez que se ha realizado el análisis de las características de los comportamientos empresariales en el sector de mantenimiento y reparación vehicular de la ciudad de Quito, se recomienda la aplicación del modelo, como una herramienta para aumentar la probabilidad de éxito en la generación de negocios en los empresarios del sector, cumpliendo con dos propósitos: 1) la generación de rentabilidad y 2) crecimiento y ampliación empresarial.

El modelo propone cuatro ejes: 1) motivación humana, que hace referencia a la situación por la cual el empresario inicia su negocio, aquí se recomienda que el emprendedor analice su motivación para emprender y que genere su perfil detallando sus fortalezas, debilidades, factores externos favorables y desfavorables, esto le ayudará a tener una visión clara sobre el primer pilar del modelo. 2) características del comportamiento empresarial - eje transversal del modelo. En este segundo pilar se recomienda al empresario analizar las características del comportamiento empresarial que posee, debe generar un listado de sus comportamientos y verificar en cuáles tiene menor práctica, esto con el fin de que vaya entrenándose de acuerdo con las diferentes situaciones que se le presenten y cómo reacciona ante esos estímulos. 3) proceso de creación de valor que se refiere a la estructura. El tercer pilar del modelo se refiere a la estructura empresarial, acá se recomienda al empresario no manejar el negocio de manera empírica, debe crear una estructura empresarial con una visión clara hacia donde quiere llegar y definir una misión que le permita cumplir con su sueño a largo plazo. Se recomienda, además, que tomen cursos de especialización en la parte técnica de su negocio y que actualicen sus conocimientos constantemente, que no descuiden la parte administrativa, el trato del personal, la atención y servicio al cliente, estrategia comercial y que tengan claro el manejo de las finanzas. y 4) alcanzar el éxito empresarial. Este pilar será la consecuencia de haber manejado adecuadamente el negocio, se recomienda en esta sección, que los empresarios definan sus estrategias de acuerdo con el segmento de mercado que atenderán, además de definir su propuesta de valor satisfaciendo las necesidades de sus clientes y entregándoles un factor diferenciador que ellos valoren y en consecuencia genere fidelidad y recomendaciones a otros usuarios. valor al trabajo que ellos reciben y en consecuencia generando fidelidad al negocio.

Bibliografía

- Aaker, David, y George Day. 1996. *Investigación de Mercados*. México: Libemex.
- Abraham, Karns, y otros. 2001. "Managerial Competencies and Managerial Performance Appraisal Proces ." *Journal of Management Development*: 842-852.
- Adegbite, S. A., Ilori, M. O., I. A., Abereijo, I. O. Irefin, and H.O.S. y Aderemi. 2006. "Evaluating of the Impact of Entrepreneurial Characteristics on Performance of Small Scale Manufacturing Industries in Nigeria." *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*: 1-22.
- AEADE. 2017 "Asociación de empresas automotores del Ecuador" www.aeade.net. Enero 6, 2017. http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2017/01/Sector-en-cifras-4_enero-2017-1.pdf (accessed Febrero 2018).
- Alles, Martha. 2012. *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Anderson, David y otros. 2005. *Estadística para administración y economía*. México: THOMSON.
- Arosemana, Guillermo. 2000. *La Encrucijada de la Empresa Privada Ecuatoriana: Quedarse Rezagada en el Pasado o Proyectarse al Futuro*. Guayaquil: ESPOL.
- Arosemena, Guillermo. 2009. "Los empresarios como fuente esencial de desarrollo en Guayaquil." In *Guayaquil en la historia: Una visión crítica 1820-2009*, by Ministerio del Litoral, 129-146. Guayaquil: Maxigraf.
- Baldeon, Carlos. 2015. Entrevista por: Daniel Rivadeneira. *Presidente del Colegio de Ingenieros Mecánicos de Pichincha* (Julio 23, 2015).
- Boyatzis, Richard. 1982. *The Competent Manager*. Estados Unidos : Wiley.
- Bradley, Schiller. 1994. *Principios esenciales de Economía*. Madrid: McGRAW-HILL.
- Burbano de Lara, Felipe. 2006. "Estrategias para sobrevivir a la Crisis del Estado: Empresarios, Políticos y Partidos en el Ecuador." In *Neoliberalismo y Sectores Dominantes: Tendencias Globales y Experiencias Nacionales*, by E. Basualdo y Arcero, 293-316. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- COPCI. "Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. 2011" *Registro Oficial Suplemento # 351*. Quito, Pichincha: Asamblea Nacional, enero 5, 2011. 100.
- Covey, Stephen. 2005. *El 8vo Hábito*. Bogotá: Planeta.
- Drucker, Peter. 2015. *La gerencia de empresas*. Bogotá: Géminis.

- Agencia de Noticias de Ecuador. 2015. *Parque automot super los 2.2 millones de unidades*. Guayaquil, Guayas, Septiembre 25, 2015.
- El Comercio, Mayra Pachecho. 2014. *50 000 automotores nuevos circulan en las vías de Quito*. Quito, Pichincha, Diciembre 27.
- Erazo, Rolando. 2015. Entrevistado por: Daniel Rivadeneira. *Presidente del Gremio de Mecánicos* (julio 22, 2015).
- RAE "Real Academia de la Lengua Española". 2015. *Real Academia de la Lengua Española*. julio 2015. <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=competencia>.
- Failie, Robert. 2001. "Entrepreneurship training, risk aversion and other personality traits: Evidence from a Random." *Working paper series university of California Esclorship*, 2001: 1-28.
- Godet., Mactor. 2017. – Método actualizado por © François Bourse y Michel. "Aplicativo gratuito financiado por el Círculo de Acción Prospectiva (CAP prospectiva) y 3IE EPITA."
- Granda, Amanda. 2019. *EL TELEGRAFO* . OCTUBRE 28, 2018. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/quito/1/mecanicos-talleres-avalados-ecuador> (accessed DICIEMBRE 20, 2019).
- Gregersen, Morrison y Black, Hal. 1998. "Developing Leaders for the Global Frontier." *Sloan Management Review (MIT) Vol. 40*, 1998: 21-32.
- Grupo Aymesa. 2013. <http://www.aymesa.ec/index.php/en/the-company> (accessed febrero 2018).
- INEC. "Instituto Nacional de Estadísticas y Censos" *Ecuador en Cifras* . 07 06, 2015. <http://www.ecuadorencifras.com/siemprende/PreCenec.html>.
- DIRECCION DE INTELIGENCIA COMERCIAL E INVERSIONES. "PRO ECUADOR." *PRO ECUADOR*. JULIO 2011. http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_AUTOMOTRIZ1.pdf.
- . *Análisis sectorial automotriz y autopartes*. Guayaquil: PRO Ecuador, 2001.
- Jaun Marsal, Salustiano del Campor Urbano, Jose Garmendia. 1975. *Entrevista focalizada en Diccionario Unesco de Ciencias Sociales*. Barcelona: Planeta-Agostini.
- Kaplan, Robert. 2002. *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, Robert, and David Norton. 2017. *El Cuadro de Mando Integral* . Bogota : Planeta.
- . 2016. *Mapas Estratégicos* . Bogotá: Planeta.

- Kotler, Philip. 1993. *Dirección de la Mercadotecnia*. México: Prentice Hall.
- "La entrevista a profundidad. 2018. "Margen. n.d. http://www.margen.org/docs/curs45-1/unid2/apunte04_02.pdf (accessed febrero 2018).
- La Hora. 2015. *Preocupa el incremento del parque automotor*. Quito, Pichincha, Septiembre 18, 2015.
- Lamb, Charles, Joseph Hair, and Carl McDaniel. 2002. *Marketing*. México: Thomson.
- Laso, Mario. 2001. *La industria automotriz ecuatoriana frente a la apertura comercial*. Quito: UASB.
- Loor, Angel, 2019. Entrevistado por Daniel Rivadeneira. (12 18, 2019).
- Martinez , Carolina . "Scielo." *Scielo*. Diciembre 5, 2011. <http://www.scielo.br/pdf/csc/v17n3/v17n3a06.pdf> (accessed Febrero 2018).
- McClelland. "Testing for competence rather than intelligence." *American Psychologist*, 1973: 1-14.
- Moncada, Nataly. 2015. "Un repaso a la transportación urbana." *El Telégrafo*, 2015.
- Naciones Unidas. julio 15, 2015. <http://www.un.org/es/sections/what-we-do/promote-sustainable-development/>.
- OIT. "Organización Internacional del Trabajo" 2004. *40 Preguntas más Frecuentes sobre Competencia Laboral* . Ginebra: OIT.
- 2004."Recomendación." *Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- 2016.*Comercialización*. Ginebra: International Labour Office.
- Olsbuenaga, Ruiz. 1996. *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Pacheco, Mayra; 2015. El Comercio . *En el 2015 ingresarán a Quito casi la mitad de autos nuevos que en el año pasado*. Quito, Pichincha, marzo 1, 2015.
- Partners, HORVATH &. *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. 2003. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ponti, Franc, and Xavier Ferrás. 2008. *Pasión por innovar*. Bogotá: Norma.
- Porter, Michael. 2016. *Ventaja Competitiva* . Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Robbins, Stephen. 2009. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robles, Bernardo. 2011. "La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico." *Scielo*. Diciembre 2011.

- http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004 (accessed Febrero 2018).
- Rothery, Grainne. 2012. *UCD Smurfit School joins elite global network of business schools*. Mayo 4, 2012. <http://www.businessandleadership.com/leadership/item/35042-ucd-smurfit-school-joins-el>.
- Sambasivan, E. 2012. "MANAGERIAL CORE COMPETENCY PERCEPTIONS OF BUSINESS EXECUTIVES – A STUDY." *International Refereed Research Journal*: 56-63.
- Secretaria de Movilidad. 2014. "Gobierno abierto Quito." *Diagnóstico de la movilidad en el D.M. de Quito para el plan de Desarrollo Territorial (PMOT)*. www.gobiernoabierto.quito.gob.ec.
- Selltiz, Claire, Lawrence Wrightsman, and Stuart Cook. 1980. *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Rialp.
- Serida, Jaime, Keiko Nakamatsu, Armando Borda, and Oswaldo Morales. 2012. *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2012*. Lima: Universidad ESAN.
- Spencer, Lyle. 1991. *Evaluación de competencias en el trabajo*. Boston: H Glass.
- El Universo. 2019. "Expectativa del mercado automotor de Ecuador para el 2019 en comparación con el 2018."
- UNTAD. "Conferencia de las Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo" 2012. *Empretec programme "The Entrepreneur's Guide"*. Ginebra: UNTAD.
- Valdez, Dr. Patricio, entrevistado por: Daniel Rivadeneira. *Aplicación de Metodología de Incidentes Críticos en el Estudio de McClelland en Ecuador*. (mayo 21, 2015).
- Zaid, Gabriel. 2009. "Genes Empresariales." In *Empresarios oprimidos*, by Gabriel Zaid, 269. Buenos Aires: Gandhi.

Anexos

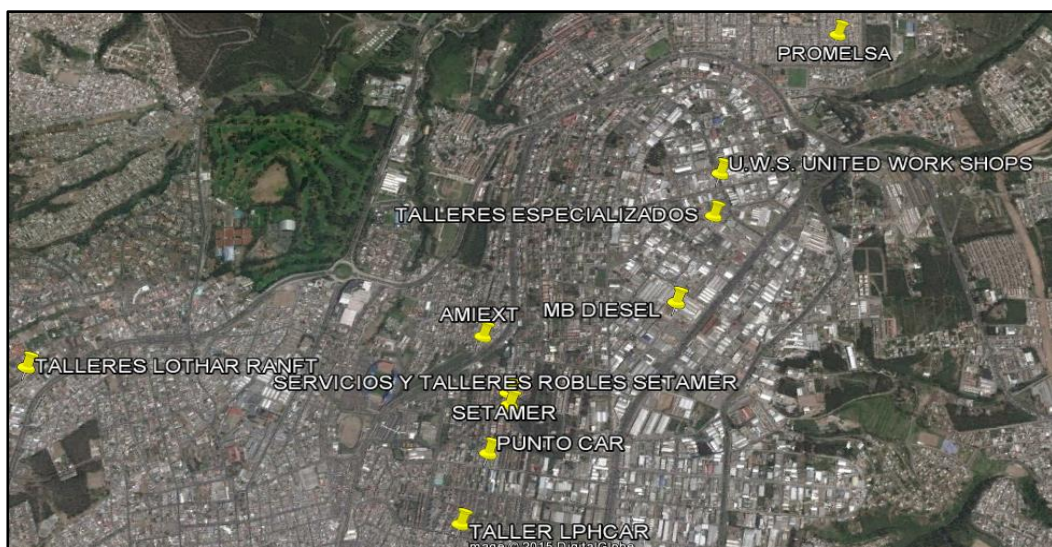
Anexo 1. Concentración Poblacional

Para determinar el sector de mayor concentración donde se establecen estas empresas se las geolocalizó con la herramienta virtual Google Earth en la cual se visualiza, en un plano general, lo siguiente:

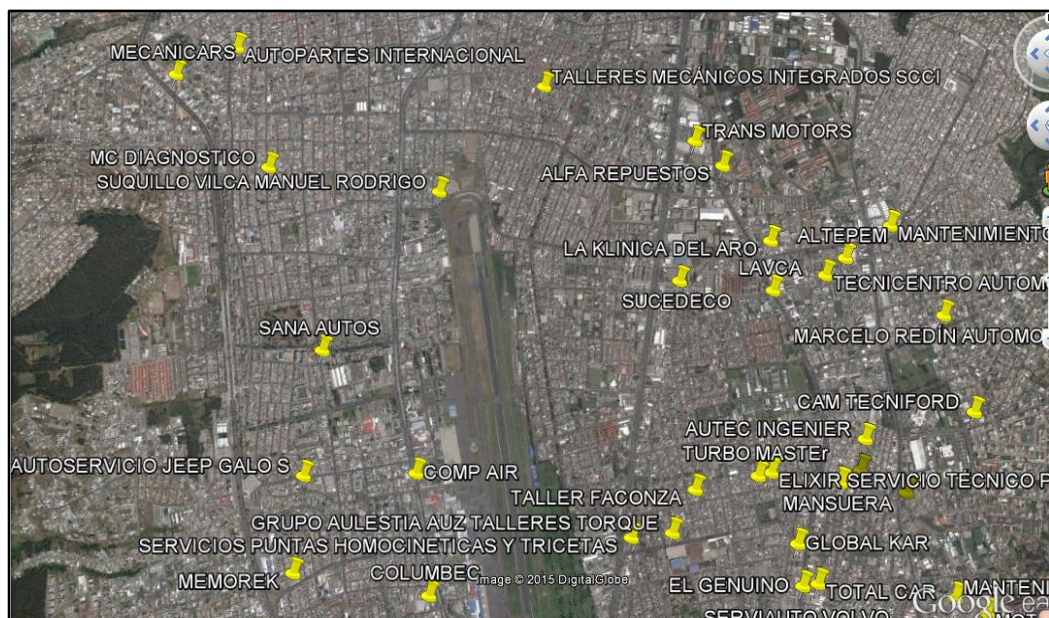


Para mejorar la visualización se dividirá el presente mapa en zonas principales de concentración:

(Sector Calderón- Carapungo)



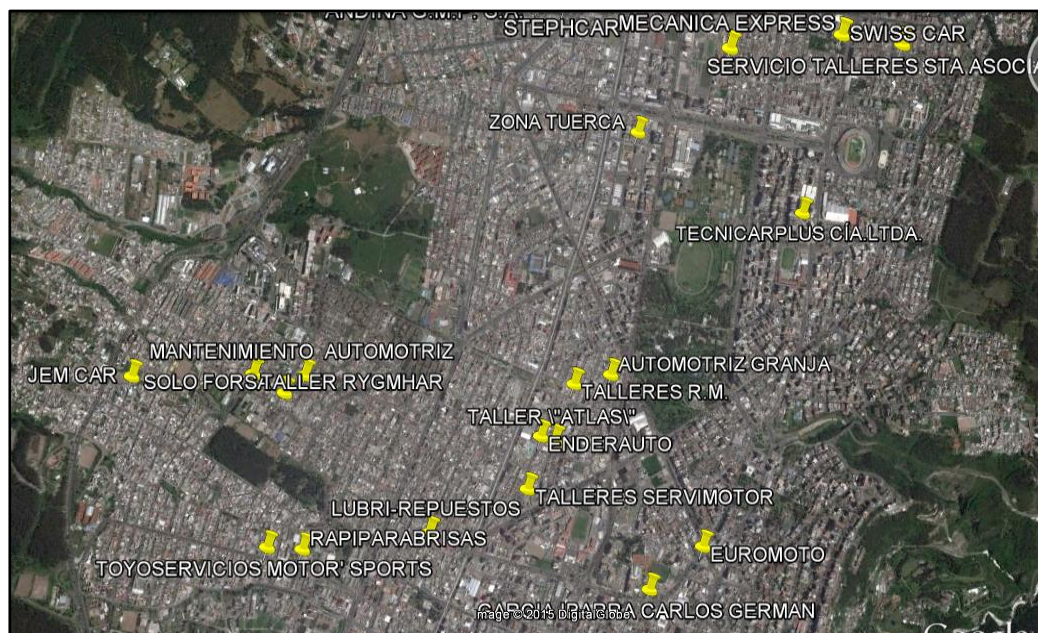
Sector Parque Bicentenario



Sector El Inca – Naciones Unidas



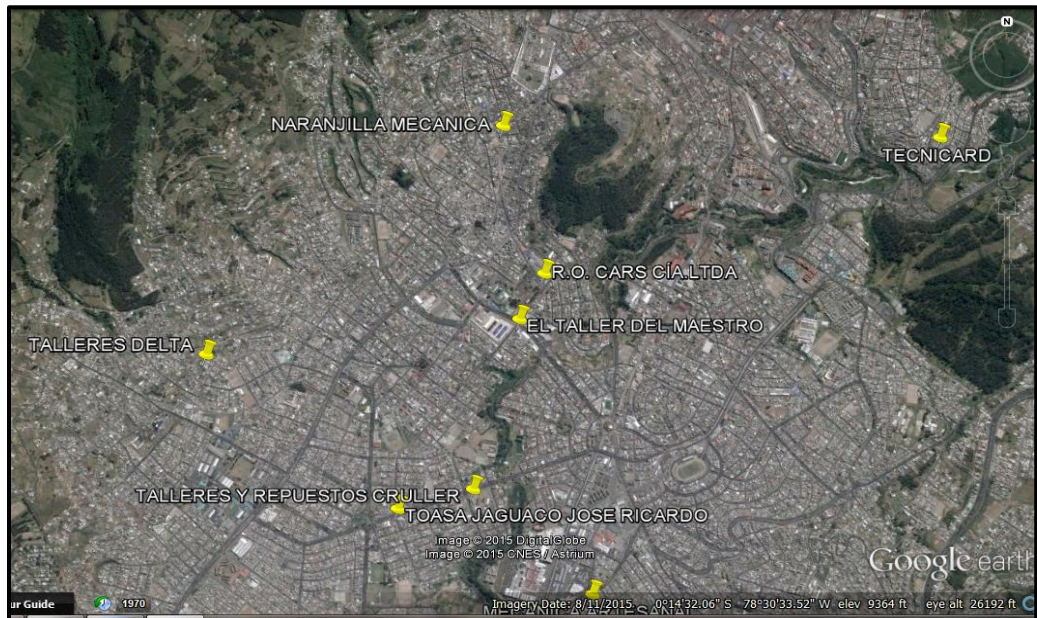
Sector Naciones Unidas- Diego de Almagro



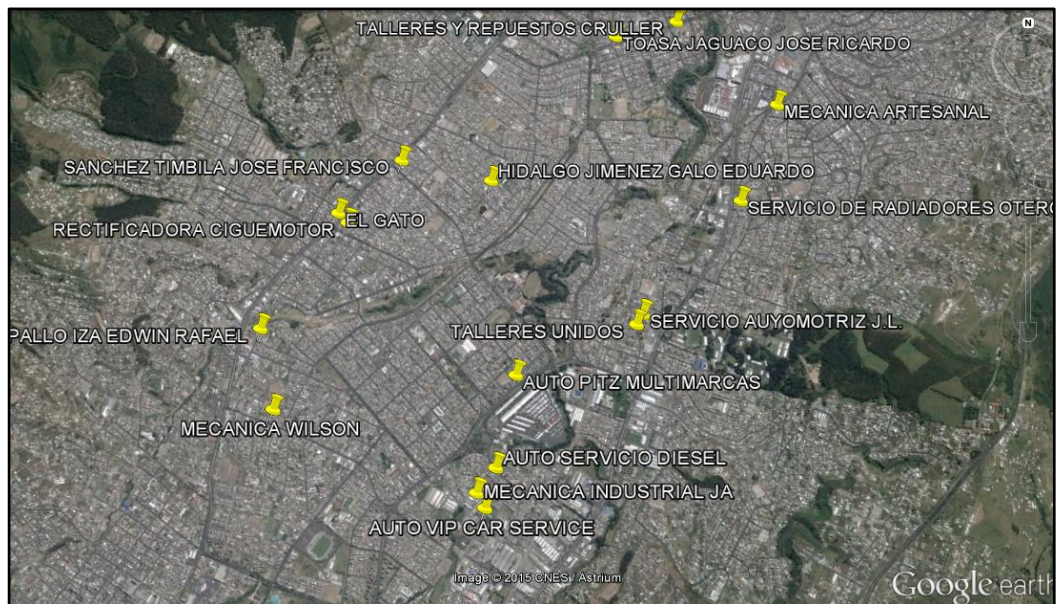
Sector Diego de Almagro-Parque Alameda



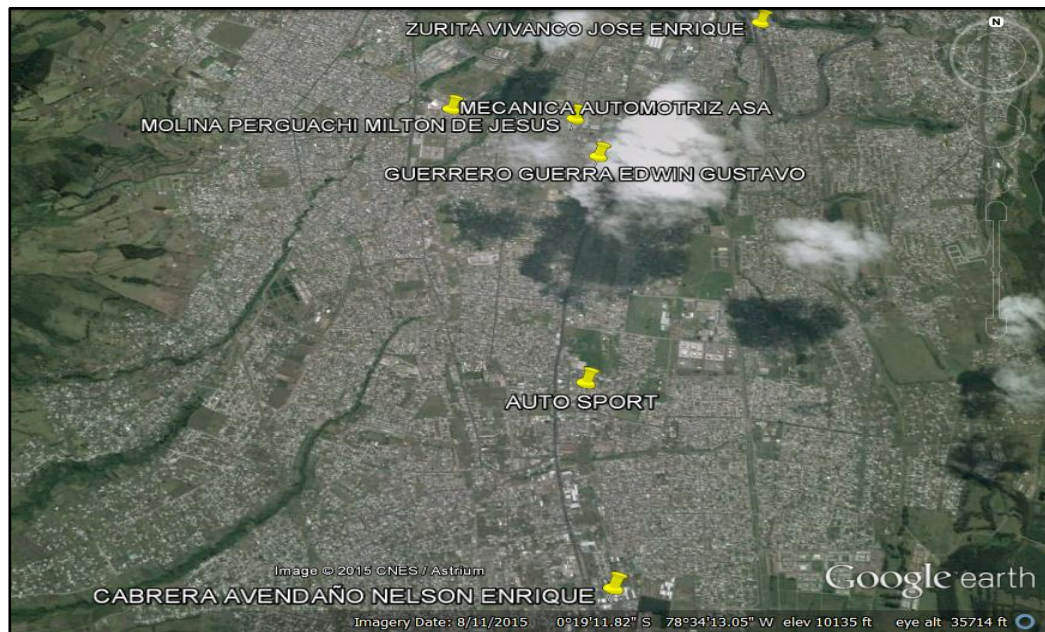
Sector Alameda-Villaflora



Sector El Recreo- Quitumbe



Sector Quitumbe – Guamaní



Anexo 2. Listado de empresas y agenda de visitas.

N.	Nombre de la empresa y propietario	Tamaño de la empresa
1	Tecno Diésel Japonés / Sr. Nelson Sisa	Microempresa
2	Mecánica Automotriz Autorepairsa / Sr. Ricardo Yépez	Pequeña empresa
3	Servicentro / Ing. Wilson Moran	Pequeña empresa
4	MB Diesel / Marco Benalcázar	Microempresa
5	Servicio Técnico Set Motors / Víctor Escobar	Microempresa
6	Carrera Autos / Ing. Pablo Carrera	Pequeña empresa
7	ELIXIR / David Almeida	Microempresa
8	Cendiparts Cía. Ltda. Alfa Repuestos / Marco Gualotuña	Pequeña empresa
9	Automotriz Tipán / César Tipán	Pequeña empresa
10	Talleres RM / Roberto Morales	Microempresa
11	Llanta Baja Cía. Ltda. / Ing. Galo Baquero	Microempresa
12	ENDER AUTO / Carlos Rosero	Pequeña empresa
13	Talleres CR / Elena Corral	Microempresa
14	TODO AUTOS / Manuel Pacheco	Microempresa
15	AUTOCHECK / Ing. Marcelo Cevallos	Microempresa
16	TALLER AUTOAMERICANO / Econ. Carlos Villalba	Microempresa
17	Automotriz Jossbell / Franklin Cochambay	Microempresa
18	Automotriz Marcelo Redin / Marcelo Redin	Mediana empresa
19	Full Engine / Ing. Cristian Naranjo	Pequeña empresa
20	Talleres Milton Álvarez / Milton Álvarez	Microempresa
21	Autoservicios del Sur / Manuel Lema	Microempresa
22	Electroservicios G&S / Ing. Edwin Patricio Idrovo	Microempresa
23	Multimarcas Mejía e Hijos / Ing. José Leonardo Mejía	Microempresa
24	Taller del Maestro MG / Cristian Miño	Microempresa
25	Tecnical del Sur / Ángel de la Cruz	Microempresa
26	Servicio Automotriz Ángel Quishpe / Ángel Quishpe	Microempresa
27	Servicio Técnico Automotriz Especializado MATG / Miguel Taipe	Microempresa

ENTREVISTA Nro. 1

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Tecno Diésel Japonés
Nombre de Propietario	Sr. Nelson Sisa
Preparación Académica:	s/d
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Jueves 09 de julio de 2015
Número de Empleados:	4
Dirección:	Av. Cap. Geovanny, calles 2050 y Psje. Merceditas (Calderón)

ENTREVISTA Nro. 2

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Mecánica Automotriz Autorepairsa
Nombre de Propietario	Sr. Ricardo Yépez
Preparación Académica:	s/d
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Viernes 10 de julio de 2015
Número de Empleados:	10
Dirección:	Cumbayá, Av. Interoceánica Km 11 ^{1/2}

ENTREVISTA Nro. 3

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Servicentro
Nombre de Propietario	Ing. Wilson Moran
Preparación Académica:	Superior
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Lunes 13 de julio de 2015
Número de Empleados:	12
Dirección:	De las Madreselvas N49-134 y Av. Eloy Alfaro (El Inca)

ENTREVISTA Nro. 4

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	MB Diésel
Nombre de Propietario	Marco Benalcázar
Preparación Académica:	S/d
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Lunes 13 de julio de 2015
Número de Empleados:	8
Dirección:	Enrique Portilla y Av. Galo Plaza Lasso

ENTREVISTA Nro. 5

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Servicio Técnico Set Motors
Nombre de Propietario	Víctor Escobar
Preparación Académica:	S/d
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Jueves 16 de julio de 2015
Número de Empleados:	4
Dirección:	Av. 06 de diciembre N53-191 y Los Pinos

ENTREVISTA Nro. 6

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Carrera Autos
Nombre de Propietario	Ing. Pablo Carrera
Preparación Académica:	Superior
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Lunes 20 de julio de 2015
Número de Empleados:	35
Dirección:	Av. 06 de diciembre N28-47 y Bello Horizonte

ENTREVISTA Nro. 7

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Elixir
Nombre de Propietario	David Almeida
Preparación Académica:	S/d
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Miércoles 22 de julio de 2015
Número de Empleados:	7
Dirección:	Manuel Cabeza de Vaca N53-94 y Ramón Borja.

ENTREVISA Nro. 8

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Cendiparts Cía. Ltda. Alfa Repuestos
Nombre de Propietario	Marco Gualotuña
Preparación Académica:	Superior
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Viernes 24 de julio de 2015
Número de Empleados:	12
Dirección:	Av. 06 de diciembre N53-225 y los Pinos

ENTREVISTA Nro. 9

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Automotriz Tipán
Nombre de Propietario	César Tipán
Preparación Académica:	S/d
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	jueves 16 de julio de 2015
Número de Empleados:	15
Dirección:	Calle de las Toronjas N47-172 y Av. El Inca

ENTREVISTA Nro. 10

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Talleres RM
Nombre de Propietario	Roberto Morales
Preparación Académica:	S/d
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	
Número de Empleados:	9
Dirección:	Alemania N30-145 y Eloy Alfaro

ENTREVISTA Nro. 11

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Llanta Baja Cía. Ltda.
Nombre de Propietario	Ing. Galo Baquero
Preparación Académica:	Superior
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Miércoles 24 de junio de 2015
Número de Empleados:	24
Dirección:	Av. 10 de agosto N7229 y Av. Amazonas (sector el Labrador)

ENTREVISTA Nro. 12

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Ender Auto
Nombre de Propietario	Carlos Rosero
Preparación Académica:	S/d
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Miércoles 14 de julio de 2015
Número de Empleados:	10
Dirección:	Inglaterra E3-11 y República

ENTREVISTA Nro. 13

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Talleres CR
Nombre de Propietario	Elena Corral
Preparación Académica:	S/d
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Miércoles 22 de julio de 2015
Número de Empleados:	4
Dirección:	Manuel Cabeza de Vaca N53-252 y Los Pinos.

ENTREVISTA Nro. 14

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Todo Autos
Nombre de Propietario	Manuel Pacheco
Preparación Académica:	Primaria
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Lunes 02 de mayo de 2016
Número de Empleados:	3
Dirección:	Av. 06 de diciembre N47-309 y Samuel Fritz.

ENTREVISTA Nro. 15

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Autocheck
Nombre de Propietario	Ing. Marcelo Cevallos
Preparación Académica:	Superior
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Martes 10 de mayo de 2016
Número de Empleados:	5
Dirección:	Joaquín Sumaita N49-245 y Cucardas

ENTREVISTA Nro. 16

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Taller Autoamericano
Nombre de Propietario	Econ. Carlos Villalba
Preparación Académica:	Superior
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Viernes 06 de mayo de 2016
Número de Empleados:	5
Dirección:	Jorge Washington E2-12 entre Paez y Av. 10 de agosto

ENTREVISTA Nro. 17

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Automotriz Jossbell
Nombre de Propietario	Franklin Cochambay
Preparación Académica:	S/d
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Jueves 05 de mayo de 2016
Número de Empleados:	1
Dirección:	Cochapamba Sur y Francisco de la Pita Oe9-86 y sexta.

ENTREVISTA Nro. 18

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Automotriz Marcelo Redin
Nombre de Propietario	Marcelo Redin
Preparación Académica:	Tecnología
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Lunes 09 de mayo de 2016
Número de Empleados:	22
Dirección:	De los Fresnos N55-140 y Guayacanes

ENTREVISTA Nro. 19

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Full Engine
Nombre de Propietario	Ing. Cristian Naranjo
Preparación Académica:	Superior
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Miércoles 11 de mayo de 2016
Número de Empleados:	12
Dirección:	De los Álamos e11-445 y de los Guayabos

ENTREVISTA Nro. 20

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Talleres Milton Álvarez
Nombre de Propietario	Milton Álvarez
Preparación Académica:	Tecnólogo
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Martes 10 de mayo de 2016
Número de Empleados:	No tiene empleados
Dirección:	Isla Isabela N44-653 y Av. 06 de Diciembre

ENTREVISTA Nro. 21

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Autoservicios del Sur
Nombre de Propietario	Manuel Lema
Preparación Académica:	Tecnólogo
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Lunes 04 de julio de 2016
Número de Empleados:	5
Dirección:	Av. Maldonado Km 8 ½ Frente a Aymesa.

ENTREVISTA Nro. 22

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Electroservicios G&S
Nombre de Propietario	Ing. Edwin Patricio Idrovo
Preparación Académica:	Superior
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Lunes 04 de julio de 2016
Número de Empleados:	7
Dirección:	Av. Maldonado 8618 junto a revisión vehicular, Guajaló.

ENTREVISTA Nro. 23

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Multimarcas Mejía e Hijos
Nombre de Propietario	Ing. José Leonardo Mejía
Preparación Académica:	Superior
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Lunes 04 de julio de 2016
Número de Empleados:	5
Dirección:	Av. Cusubamba Oe4/63 y Av. Rumichaca

ENTREVISTA Nro. 24

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Taller del Maestro MG
Nombre de Propietario	Cristian Miño
Preparación Académica:	Primaria
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Miércoles 06 de julio de 2016
Número de Empleados:	No tiene empleados
Dirección:	Rumichaca y Borbón

ENTREVISTA Nro. 25

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Tecnical del Sur
Nombre de Propietario	Ángel de la Cruz
Preparación Académica:	Primaria
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Miércoles 06 de julio de 2016
Número de Empleados:	2
Dirección:	Av. Maldonado y Pucará

ENTREVISTA Nro. 26

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Servicio Automotriz Ángel Quishpe
Nombre de Propietario	Ángel Quishpe
Preparación Académica:	Secundaria
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Jueves 07 de julio de 2016
Número de Empleados:	4
Dirección:	Guipúzcoa E15-21 y Coruña

ENTREVISTA Nro. 27

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Servicio Técnico Automotriz Especializado MATG
Nombre de Propietario	Miguel Taípe
Preparación Académica:	Primaria
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Jueves 07 de julio de 2016
Número de Empleados:	6
Dirección:	Pontevedra N24-278 y Madrid.

Anexo 3. Vaciado de Información.

Microempresa

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Tecno Diésel Japonés
Nombre de Propietario	Sr. Nelson Sisa
Preparación Académica:	s/d
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Jueves 09 de julio de 2015
Número de Empleados:	4
Dirección:	Av. Cap. Geovanny, calles 2050 y Psje. Merceditas (Calderón),

¿Cómo fueron sus inicios en este negocio?

Mi vida en el campo profesional artesanal la inicié a muy temprana edad, a los 12 años por lo que amo esta preparación académica, y siempre me he visto motivado en darme a conocer en el mercado, brindar servicio y abrirme en otros campos ajenos al sector automotriz, como la construcción; también trabajo con maquinarias, entre otras cosas más.

¿Cuáles son los servicios que presta en este local?

Son varios, como reparación de motor, mantenimiento de sistemas de inyecciones, sistemas de alimentación de combustibles, reparación de cajas, mecánicas de patio y mecánicas de presión.

¿De dónde nace a tan temprana edad (12 años) el amor por la mecánica?

Yo provengo de una familia muy pobre en el que mis hermanos y yo pasamos por momentos muy críticos, sólo veíamos a los autos a distancias muy largas de 15 km, por lo que siempre me gustó ver a los vehículos como los adornaban, entonces un día con la ayuda de mi hermano emigre a la ciudad de Quito, él me dio los estudios secundarios y fue aquí donde aprendí la parte automotriz, que la aprendí tal vez por la necesidad que pasábamos en mi hogar y la necesidad de tener conocimientos sobre la tecnología en el campo automotriz. Me gradué en equipo camionero pesado porque me di cuenta que no había campo de mantenimiento en esta área pero no había como surgir ya que sólo las compañías más grandes eran las únicas que tenían maquinaria pesada, situación que hoy

en día ya ha cambiado; por eso, luego de mi graduación en equipo pesado me dediqué a la maquinaria liviana y semipesado esto debido a mi situación económica, ya que siempre me puse a pensar que esos tiempos los únicos que tenían maquinaria pesada eran unos cuantos ingenieros y el restante eran las constructoras, eso significaba que yo debía ser un empleado más, situación que no me gustaba por la educación que había recibido de mis padres a no ser un empleado más sino lo contrario.

¿Esta visión emprendedora que sus padres le inculcaron nace porque ellos tenían sus propios emprendimientos?

No, mis padres eran muy pobres, éramos una familia demasiado humilde; mi padre era albañil y mi madre se dedicaba hacer limpieza en casas o a lavar ropa. Somos doce hermanos y por la situación económica de mis padres no tuvimos una vida acomodada y de ahí nació la necesidad de no volver a pasar esos momentos.

Por eso considero que para llegar a tener algo se debe tener paciencia, dedicación y amor propio porque si uno se traza algún proyecto es necesario persistir y siempre con la mente positiva y con el deseo de alcanzar esa meta.

¿Cuáles han sido esos obstáculos que ha tenido que atravesar a lo largo de su negocio?

El primero fue en el campo económico, ya que al haberme traído mi hermano a vivir con él no tenía la facilidad o la confianza de pedir dinero para solventar cualquier necesidad. Los obstáculos han sido muchos, pero esos han sido los que me han servido para continuar.

Cuando decidí empezar en el campo automotriz no teníamos el incentivo económico y lo que debíamos hacer es pedir de favor que nos tengan dentro del taller y ganarnos el cariño del dueño para mantenernos dentro de este, trabajaba sin horarios a veces de 6 am de la mañana a 12 am de la madrugada y muchas de las veces ni siquiera nos daban la alimentación, esto sumado que al mismo tiempo estudiaba.

¿Desde cuándo tiene este taller?

Lo tengo desde 1996. Una de las razones de mi crecimiento no se basa necesariamente a los conocimientos sino al ahorro, desde muy pequeño el dinero que me pagaban lo ahorra, tenía una cuenta de ahorros en una cooperativa, entonces mi ilusión más grande era siempre ver como aumentaba el valor reflejado en la cartola.

Yo estudiaba por las noches en el colegio Mejía y en el día trabajaba, pero siempre me puse a pensar en todos los años que debía de estudiar para graduarme de ingeniero, lo veía demasiado distante y lo que quería era una preparación académica más ligera

entonces opté por una rama artesanal en el área automotriz. Decidí entrar en el SECAP para lo cual debía de estudiar hasta las 2 pm para luego ir a trabajar y buscar la forma de entretenerme en algo. El propietario muchas de las veces no me pagaba la jornada de trabajo pero por mi manera de trabajar los clientes me tenían cariño y me daban propinas que a veces doblaba el valor de lo que el maestro me solía dar y depositaba todo eso a mi cuenta y sacaba lo que era necesario para mis pasajes y la colación en el colegio. Fui uno de los mejores estudiantes en el SECAP; a los diez mejores estudiantes se les otorgaba una pasantía a las mejores empresas, a mí me asignaron a CATERPILAR y la marca KOMATSU, pero decidí a no ir a ninguno de esos dos lugares e ir a donde el maestro donde yo solía trabajar, porque sabía que ahí había forma de aprender más que en ninguna otra empresa, pero el SECAP no me lo permitió ya que por el hecho de ser estudiantes necesitaban enviar al ministerio del trabajo certificados. Entonces solicité que me enviarán a una constructora o un lugar donde pueda aprender y no a una concesionaria, por lo que me enviaron a OVIENCO con tres compañeros, pero el trabajo era muy lento, era una empresa en donde el trabajador sólo espera que termine el día y esa situación no me gustó, porque mi madre me enseñó que a las personas hay que enseñarles desde pequeños. Pasaron los 6 meses de pasantía, agradecí por haberme tenido ahí todo ese tiempo, me pidieron que regrese, pero decidí volver al taller, aprendí bien en ese taller y ya me sentía capacitado y al ver que este señor no me pagaba constantemente y a veces me quedaba debiendo y ya cansado de esto decido salirme y me fui a la TOYOTA, donde trabajé alrededor de año y medio, pero siempre ahorré y como siempre me gustaba el dinero. A mi salida de TOYOTA me llevó OSAKA a trabajar con ellos.

¿A los cuantos años empezó con este negocio?

A los 24 años.

¿En qué lugar funcionaba su taller?

Siempre funcionó en este mismo sector (sector Calderón).

¿Por qué decidió ubicar su negocio en este sector?

En primer lugar, porque no tenía la facilidad económica, siempre había tenido que trabajar para poder ahorrar, por lo que mi interés no era ir al centro a poner un taller, pese a que estos eran terrenos baldíos decidí ponerlo aquí, porque desde muy pequeño le ponía interés a las cosas y siempre busqué la confiabilidad de los clientes. Siempre he buscado que el cliente me siga porque conoce mi trabajo, más no porque cobro barato; hasta el día de hoy no cobro barato. Es decir, si voy hacer un ABC lo hago y lo preparo como si fuera a servirme un plato de sopa, lamentablemente en el campo artesanal muchas de las

personas hacen su trabajo ligeramente, sin amor propio y sin considerar la voluntad del cliente. En mi caso siempre le llamo la atención al cliente he buscado siempre hacerlo de esa manera.

Me he dado cuenta de que por este sector existen muchos talleres de servicio automotriz, ¿Cuál es ese factor diferenciador por el cual considera que el cliente elige venir a su taller?

Implican varios factores, primero el amor propio al trabajo. Tratar con amor propio a tu cliente. La mayoría de mis clientes trabajan en oficina, y la mayoría de ellos quieren saber por qué su carro no produce, entonces lo que hago desde mi campo profesional ha sido siempre armar paquetes; de tipo preventivo, y mantenimiento correctivo. Cuando algún cliente viene por cualquier motivo, además de ese trabajo yo visualizó el resto de elementos del vehículo y si noto que algo se está por caer, está flojo o se debe de cambiar, yo lo corrijo; no te cuesta nada más que 5 a 10 minutos en corregirlo ya que al ser un trabajo manual no te implica ningún tipo de capital y eso es lo que al cliente le gusta, el tipo de servicio que se brinda; es decir, si un cliente viene por un mantenimiento preventivo para su vehículo yo no sólo hago un cambio de aceite, sino que trato de revisar otros elementos del vehículo, que como profesional identifico que puede molestar más adelante, por lo que el cliente al momento de retirar su vehículo se siente satisfecho por los valores que cobro. Además, doy la facilidad a las empresas de no trabajar con cobros al contado ya que siempre he tratado de trabajar con un capital acumulado, lo que me permite rotarlo y a las empresas cancelar en lapsos de hasta 2 o 3 meses. La primera vez que me puse el taller lo hice con 5 millones de sucres libres en cuenta como garantía por cualquier accidente de trabajo que se pueda suscitar con los vehículos, lo que hoy en día también lo hago; así el cliente tenga o no tenga razón siempre le brindo esa garantía tomando en consideración que le cliente es el que me mantiene.

Otra de las razones es, que trato siempre de dar solución a cualquier problema que afuera no le pueden dar al cliente, creo que el potencial humano de otros talleres no se interesan en esa necesidad que su cliente siente, es decir, si ellos observan que la batería de un vehículo se está yendo a caer, eso a ellos no les interesa, puesto que el vehículo no ingresó por ese motivo, en mi caso, a mi personal les exijo que cada vehículo que ingresa sea revisado, entonces cada cliente que viene, no viene por mi nombre sino viene por Tecno Diésel, porque todos formamos un equipo.

¿Alguna vez pensó en renunciar a su proyecto?

No. Bueno, la falta de experiencia si nos hace pensar en esa idea, pero si se hace con amor las cosas no se piensa en otro negocio, como lo he dicho siempre, cuando se hace con amor las cosas no hay para qué ir de emigrante a otros lugares cuando el dinero está aquí, el asunto es saberlo recoger.

Hay cosas que todo profesional debería hacer, y si mucha de la gente no sobresale es porque ellos no quieren; cuando yo compro repuestos y lo pongo en los carros, los empleados deben de saber que eso implica un gasto de dinero y en segundo lugar implica contaminación, yo me fijo en esas cosas pequeñas.

A veces las lubricadoras cuando hacen cambios de aceite desechan los sobrantes de aceite que quedan en los galones cuando hacen los cambios, en mi caso eso no sucede, cuando se hace un cambio de aceite, a los sobrantes que quedan de aceite en ese galón, se lo coloca en un lugar adecuado en donde se rebaje toda la cantidad de aceite (los sobrantes) y a eso se le vuelve a recoger en otro lugar hasta ir completando poco a poco otro galón, en 50 galones muchas de las veces no completas un galón a veces sólo tres cuartos, entonces ahí te das cuenta que los \$25 que cuesta un galón de aceite lo estas echando a la basura y además contaminando el medio ambiente que muchas de las veces por tener un beneficio económico no te das cuenta que estás contaminando el país y a la naturaleza; eso con respecto a los residuos en otras cosa lo manejo de otra manera. Cuando tú amas lo que estás haciendo te nace la necesidad de investigar para mejorar tu economía, tus ingresos y al mismo tiempo no contaminar la naturaleza.

¿Me puede comentar algún hecho de éxito por el cual se sienta satisfecho?

Algo que siempre le he comentado a mi esposa y mis hijos es que lo más importante como ser humano es no haber sido un estorbo para la humanidad, ya que de donde yo provengo y la manera de cómo empecé he podido mejorar la calidad de vida de mis hijos, ese ha sido mi interés y de eso me siento satisfecho. Creo que he mejorado la situación económica de mi persona, de mis hijos y los que vienen después de mí.

¿Cuáles han sido esos cambios tecnológicos que ha implementado en su taller?

Cuando empecé el taller no tenía el galpón, tenía pocas herramientas y el piso era de tierra, pero siempre trate de que se vea algo estético, y como veía que cuando soplaban el viento todo el polvo se levantaba, lo que hice fue aplanar toda esa parte y ponerle lastre, dándole una imagen diferente, no podía hacer más porque ese terreno era de mi hermano. Pero cuando me casé mi suegro me heredó este terreno (lugar donde funciona actualmente Tecno Diesel) y aquí si empecé por hacer las medias aguas y el galpón, he invertido en

herramientas y no he invertido más porque nos están obligando a retirarnos de este lugar porque el hospital se encuentra al frente, entonces mi interés es comprarme otro terreno en otro lado y ahí si hacer algo más grande porque veo que mi negocio está creciendo y además porque también tengo otro negocio en el cual las maquinarias tampoco me entran en este lugar.

¿Cuál es su otro emprendimiento?

Yo me dedicó a dar servicio de construcción de caminos, es decir servicios de maquinaria pesada, ese negocio si ha crecido, yo mismo la importé.

¿Cómo nació la idea del servicio de maquinaria pesada?

Nació con la idea de buscar otros ingresos que no sea la mecánica y además por el riesgo de que este negocio (taller automotriz) no dé con los resultados esperados, ya que hay mejores ideologías que las mías, mejor competencia, y el negocio puede caer, entonces si eso sucede es fácil desprenderme de esto y dedicarme a otra actividad.

¿Cuánto tiempo tiene su otro negocio?

Más o menos 4 años

¿Cuáles han sido los obstáculos que ha tenido que enfrentar en referencia a su otro negocio?

Básicamente ha sido la competencia. Es un negocio con una inversión que requiere de una inversión muy fuerte.

¿Qué pensamiento le amerita el que sus empleados (los del taller automotriz) pueden llegar a ser su competencia?

Creo que todos tenemos las mismas capacidades, lo único que debes hacer es demostrar que tú eres diferente a los demás. A mí me gusta sacar hasta el último provecho de los productos, por ejemplo con el silicón que, en otros talleres ese pedazo sobrante se cae al piso no lo vuelven a ocupar, en mi caso yo utilizo hasta la última gota, y mucho de mis empleados que ya tiene sus propios talleres aplican lo mismo que yo hago, la satisfacción y el orgullo que tengo es que todos los ideales que he aplicado en mi trabajo ha dado frutos, es decir; ellos han visto un espejo en mí.

¿Cuántos empleados tienen en su taller?

Te soy sincero, a partir de las políticas del señor presidente Rafael Correa tuve que bajar el número de empleados a 4 de los 14 que tenía.

¿Qué tipo de Compañía es Tecno diésel Japonés?

Sociedad Anónima.

Pequeña Empresa

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Mecánica Automotriz Autorepair S.A. –
Tamaño del Negocio	Pequeña empresa
Nombre de Propietario	Sr. Ricardo Yépez
Preparación Académica:	s/d
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Viernes 10 de julio de 2015
Número de Empleados:	10
Dirección:	Cumbayá, Av. Interoceánica Km 11 ^{1/2}

¿Cómo nació la idea de negocio? ¿Cuántas personas trabajan en el taller? ¿Cuántos años llevan en el mercado?

Esta empresa lleva 12 años en el mercado, su fundador fue Don Jaime García Proaño, a quien le compramos este negocio hace 2 años y 9 meses aproximadamente. Se creó como una sociedad de tres personas, pero a lo largo del trayecto de los años sólo quedó Don Jaime García, entonces él nos contactó y nos ofreció la venta del taller; de ahí partió la idea con tres amigos de seguir con el proyecto; es decir, seguir administrándolo. Este taller está compuesto por 10 empleados; 3 mecánicos, 2 pintores, 2 enderezadores, 1 contadora, 1 secretaria y la parte administrativa con Ricardo Yépez.

¿Cómo ha sido su vida empresarial? ¿Ha tenido otros emprendimientos? ¿Este ha sido su primer emprendimiento?

Ya he tenido otros emprendimientos. En la época de la tercerización yo administraba talleres, esto fue hace 12 años cuando un grupo de 10 colombianos vinimos a dar capacitación sobre la parte técnica y administrativa de talleres.

Del 2001 al 2002 iniciamos en ProAuto que fue uno de los talleres que tuvo mucho éxito en esa época; el señor Roberto Ortega estaba encargado de la administración. Este taller tuvo tanto éxito con el funcionamiento del *Sistema de Administración de talleres y Servicio operativo* que nos pidieron que lo implementáramos en otros talleres. En el tiempo en que llevo trabajando aquí en Ecuador ya llevo cuatro talleres que he fundado; administro, diseño el taller, verifico que todo esté funcionando y luego lo dejo.

¿Qué servicios ofrecen en esta mecánica? ¿Venden algún tipo de producto?

Suministramos todo lo que son repuestos, antiguamente importábamos los filtros KYM y teníamos la distribución, pero por razones de comercialización fue complicado y finalizamos con la importación. Ahora nos dedicamos a la importación de los repuestos que necesitamos para nuestro consumo y damos el servicio y venta de repuestos; es un taller completo.

Los servicios que damos son reparaciones automáticas de cajas/motores, pintura, y enderezada; es un taller pequeño, pero bien consolidado en el que damos todos los servicios,

¿Cuál fue el vínculo que tuvo en el Ecuador para que haya tomado la decisión de venir hasta acá? ¿En Colombia tuvo otros emprendimientos?

Toda mi vida estuvo vinculada a la parte automotriz, hice una tecnología en Colombia y de ahí me iba especializando en cada rama en la que iba necesitando en el camino de vida profesional, también me especialicé en Argentina.

Desde los 17 años empecé a trabajar en autos en la que aprendí empíricamente pero luego uno ya se va especializando en cada rama, y eso es lo que yo hice desde los 16 años. En Colombia existe un sistema en la que usted puede trabajar administrando cada área, yo fui encargado en *Hyundai Colombia Automotriz* en la parte de ajustes y vidriería, esto fue a los 16 años.

¿En Colombia emprendió algún negocio?

Tenía el mismo sistema que le comentaba, usted llega al taller, se monta el sistema y se lo deja funcionando; es el mismo sistema que hacemos acá, por eso nos trajeron.

El sistema consiste en brindar asesoría al personal y dejar un diseño para el taller; el dueño es el que nos contrata.

¿Qué tan complicado puede ser contratar personal en áreas como la del servicio de mantenimiento y reparación vehicular?

En estos momentos en el país es muy complicado porque no nos hemos dedicado a capacitar a más gente, nadie está capacitando a su personal. Hace 12 años cuando nosotros venimos, sacamos al mercado a unos 10 empleados y el trato consistía en que ellos deberían capacitar a más gente, pero eso se quedó ahí. Hoy en día es complicado conseguir alguien que tenga una buena calidad de trabajo.

¿Cree que ha influido la eliminación de los bachilleratos técnicos? ¿Cree que esta situación pudo haber influido para que no se pueda encontrar a personas especializadas en el campo automotriz? o ¿Qué otro problema puede identificar?

En parte usted tiene razón, hoy en día de los colegios técnicos ya no se ven chicos interesados en el campo automotriz, las personas buscan otro tipo de trabajo más práctico, esto también porque en el campo automotriz todos los sueldos se han generalizado, es decir, una secretaria gana lo mismo que un mecánico, entonces la gente prefiere trabajar de cajero que de técnico automotriz.

La otra es que esta preparación académica se aprende desde muy joven, si bien es cierto en el colegio te educan para ser un técnico mecánico o para un técnico en pintura etc. pero se necesita mucho la capacitación, y eso es lo que en el país no hay; en el Ecuador no hay ninguna escuela de capacitación. Al momento de buscar empleados no se encuentran, entonces lo que se debe hacer es tomar a los chicos para capacitarlos y enseñarles y todo este proceso dura de un año a un año y medio.

¿Cómo se maneja la rotación del personal?

El 80% de los empleados son fijos, en el área donde tengo mucha rotación es en el de enderezada.

¿Qué significa para usted el término emprender?

Es luchar por los sueños de lo que uno anhela tener, crear un negocio, consolidarlo y hacerlo grande en el mercado.

¿Me puede comentar una de las historias más felices que usted haya tenido en el tema de emprendimiento?

Tengo muchas que he vivido. La que más recuerdo son los talleres en los que se implementó el sistema y que aún se encuentran en el mercado como Euro Pintar que fue un taller que nosotros lo creamos, en el que se empezó desde cero y ahora lleva ya dos años en el mercado, también Proauto que es uno de los talleres en el que trabajamos con pulso y corazón y es uno de los talleres con mejor ranking en el Ecuador.

Ahora el desafío más grande que tengo es este negocio.

¿Por qué es el más desafiante?

Porque es una parte mía, porque tengo una inversión mía aquí.

¿Por qué tomo la decisión de invertir en este taller?

Porque me di cuenta de que tenía futuro, que al ser un taller descuidado existía la posibilidad de mejorarlo y quise demostrarme a mí mismo que yo podía hacer funcionar un taller y hacerlo crecer y tenerlo en unos de los rankings.

Es decir, ¿En el sistema que usted implementaba anteriormente tenía el papel de un asesor o un consultor?

Sí, exactamente así funcionaba ese negocio. Pero luego ya no era rentable ni para ellos ni para mí.

¿Cuál ha sido alguna decisión dura o algún fracaso que ha tenido durante su vida empresarial?

La verdad es que hace tres años las empresas empezaron a perder la credibilidad en el negocio, le ofrecían a uno hacer algo pero luego no lo cumplían, es así que cada año en cada administración iba perdiendo una vez más, hasta que decidí dejarlo por completo. **Es decir, tres años de pérdida en cada administración, ¿Cómo sobrevivió a esos tres años?**

Pues llamando a Colombia y pidiendo ayuda, eso fue lo más complicado, ya que al ser extranjero la ayuda aquí es muy difícil.

Desde su perspectiva como extranjero, ¿Qué tan difícil es en la actualidad hacer un negocio frente a las posibilidades que existían cuando llegó hace doce años al Ecuador?

Ahora es más difícil y arriesgado, la verdad es que yo no estaría dispuesto a emprender en un mal negocio. Ahora lo que todo el mundo está haciendo es mantenerse en el mercado y esto ya implica una situación muy difícil; ya nadie compra, nadie capacita, nadie adquiere herramientas, todo el mundo está esperando a saber qué es lo que pasará más adelante.

¿Cuáles han sido esas tres decisiones acertadas que tomó dentro de su vida empresarial?

Renunciar a la estabilidad que tenía, cambie dos proyectos grandes que me ofrecieron para administrar este taller.

Bajar mi estilo de vida y reducirlo a cero, sin nada en el bolsillo por tratar de sacar este negocio adelante y dejar prácticamente mi vida social y dedicarme a este taller desde las 7 am hasta 9 pm de lunes a sábado y domingos hasta las 3 de la tarde.

¿Cuáles han sido los resultados?

Han sido buenos pero muy lentos, el proyecto está avanzando, pero la evolución es muy lenta. Ha habido puntos en los que uno se pone a pensar en replantear la situación y preguntarse las cosas que se han hecho bien o mal, han sido dos años en los que estamos en la lucha, ha habido cambios y la gente ha entendido la mentalidad sobre las cosas que nosotros queríamos hacer acá, la calidad de trabajo ha subido bastante, pero la dedicación ha sido muy fuerte.

¿Han implementado algún tipo de gestión de procesos, como gestión de calidad o tienen algunos estándares mínimos?

Desde el momento que entra un vehículo todo lleva un orden, tenemos un programa con lista de precios, todo está bien estipulado. En la parte de control de calidad existe una persona quien se encarga del control, no nos arriesgamos a entregarlo hasta que esté completamente terminado, sabemos manejar al cliente, a veces le solicitamos que nos esperen un día más o unas dos horas, hasta que el auto esté probado y terminado.

¿De los 3 años que lleva en este negocio, cual ha sido el año más duro que le ha tocado enfrentar y cuál ha sido en el que más se ha estabilizado?

El año 2014 fue el más duro y el año 2015 es el año que se ha mantenido estable, gracias a la gestión que hemos hecho de manejar una clientela y mantenernos con una línea de clientes.

¿Qué es lo que más les ha llamado la atención a los clientes de su taller?

El servicio es personalizado con el cliente somos casi como amigos, no es como el servicio en un concesionario donde el cliente sólo llega y pasa. Aquí tratamos de dar más confianza y le brindamos un poquito más de amistad, y esa ha sido la clave del éxito en el taller. Estamos a la hora que ellos nos piden un favor, si nos llaman siete u ocho de la noche, nosotros estamos para ayudarlos, esa es la diferencia con los concesionarios o con un taller de la competencia que, yo no la veo como competencia porque yo sé el trabajo que realizo.

¿Cuántos socios son?

Somos 3 socios

¿Son familiares?

No, somos buenos amigos.

¿Ellos trabajan aquí?

Todos somos técnicos mecánicos, pero sólo dos estamos dedicados acá, el otro nos ayuda bastante los fines de semana.

¿Cuál es la constitución de la compañía?

Es sociedad anónima. Así la compramos.

¿Están calificados como pequeña o mediana empresa?

En los bancos estamos calificados como Pyme.

¿Cuál es el monto de facturación anual?

Alrededor de 270.000 USD anual. En promedio de 23.000 a 27.000 USD mensuales, cuando tomamos el taller estaba en un monto de 14.000 USD.

¿Cómo ve este negocio en 10 años?

El sueño de todos es verlo grande y próspero, pero me preocupa que dada la situación del país, se hace mucho esfuerzo para que el negocio sólo se mantenga, no le veo un crecimiento por ahora.

¿Y a título personal como se ven en 10 años?

Creando otro proyecto que ya lo tengo en mente y diseñado.

¿Qué lo hace diferente a usted como técnico mecánico del resto de personas de otros talleres o concesionarios?

La innovación, el estar siempre a la vanguardia de las cosas nuevas que salen, me capacito, soy dinámico, lucho por no cansarme, busco que el taller no sea siempre lo mismo.

¿Cómo detecta una oportunidad de negocio?

Veo la necesidad, hago un balance y miro que puede dar pérdidas y ganancias, veo la necesidad del producto y servicio, lo pongo en práctica y lo ejecuto. Ahora tengo un proyecto muy bonito, incluso por ese proyecto podría dejar este proyecto (taller).

¿Qué es lo que más le gustó de Ecuador para tomar la decisión de quedarse acá?

La tranquilidad y que había muchas oportunidades para desarrollar los proyectos de los que estamos hablando. Es un lugar donde uno puede dar una opinión o consejo y es bien escuchado. Inicialmente me ofrecieron un proyecto hotelero en Guayaquil, pero no se dieron las cosas entonces me quede en Quito; además la economía estaba muy buena entonces compensaba para tener una mejor calidad de vida, esas fueron las cosas que más me gustaron de acá.

¿En lo personal que puntos usted ha identificado que puede mejorar?

A veces uno se enfoca tanto en un proyecto que llegas a perder la visión desde lo alto, vas caminando sin darte cuenta como se mira desde afuera el proyecto, entonces a veces uno necesita darse un poco de tiempo para evaluar, analizarlo desde afuera, es decir, cómo la gente lo ve, eso lo estoy perdiendo un poco, talvez por la necesidad de mantener el negocio, pero hay muchas cosas por hacer en este negocio, sin embargo, por la inestabilidad económica del país no puedo arriesgarme a invertir.

¿Ha tomado alguna acción para poder ver desde afuera la óptica de su negocio?

Nosotros tenemos mucha amistad con los clientes, entonces yo siempre les pregunto, cómo ve al taller, cómo se siente, entonces ellos nos dicen, ustedes tienen algún problema con esto o deben de cambiar en aquello, entonces siempre pido muchas sugerencias u opiniones.

¿Cómo codifica esa información para luego transformarla en una acción de cambio en su taller?

Cuando nos dan cierto consejo nosotros lo tomamos de forma inmediata, nos reunimos con los chicos (empleados) y les decimos las sugerencias o reclamos que hemos tenido, y siempre tratamos de corregir para que no nos vuelva pasar. Hacemos como una lista mental y vamos borrando esos errores que hemos tenido. Siempre escuchamos las opiniones de la gente, si nos dicen están muy caros, llamamos, evaluamos y verificamos si es verdad.

¿Qué recomendación le daría a todo el sector de reparación y mantenimiento automotriz, que puntos haría que sean más profesionales, reconocidos o que tengan un mejor servicio?

Aquí hay un error con el técnico, y hago referencia a éste porque es una de las partes más importantes del taller; es mal remunerado, no lo capacitan, y no le cumplen con los pagos. Si a éste se le dieran todas las facilidades que le mencioné, creo que el taller sería más funcional, pero siempre le dan prioridad al asesor, al administrador; eso es lo que he notado, que a la parte técnica se los excluye. Si no hay un cambio de mentalidad y una buena capacitación de los empresarios a los técnicos, va a ser bien difícil salir de esta crisis porque no existe una buena mano de obra para trabajar.

En nuestro caso somos nosotros los que tomamos cursos en el extranjero y luego venimos a capacitar a nuestro personal con todo lo aprendido.

Mediana empresa

Ficha Técnica	
Nombre de Taller/Mecánica	Automotriz Marcelo Redin
Nombre de Propietario	Marcelo Redin
Preparación Académica:	Tecnología
Cargo:	Gerente Propietario
Fecha:	Lunes 09 de mayo de 2016
Número de Empleados:	22
Dirección:	De los Fresnos N55-140 y Guayacanes

¿Qué servicios ofrece su mecánica automotriz?

En la parte técnica ofrecemos mecánica en general, electromecánica y también como complemento el servicio de lavadora y alineación.

¿Cuál es su nivel de instrucción académica?

Yo soy tecnólogo automotriz y manejé a mi empresa hasta un cierto tiempo, luego de ello es mi hijo quien se ha encargado de la parte administrativa.

¿Cuántos empleados tienen en su negocio?

Tenemos en total 22 empleados

¿Cuántos años lleva en el mercado?

En el mercado vamos 32 años exitosos.

¿Cómo fueron los inicios de su negocio?

Empecé con un taller pequeño en el que preparaba autos pequeños para competencia y también servicio al público, pero fue la preparación de autos para la competencia el que fue el puntal para seguir adelante y para hacerme conocer en el medio automovilístico y automotriz.

¿Cómo nació la idea de ser emprendedor? ¿Trabajaba para alguna persona antes de iniciar su taller?

Comencé haciendo mis prácticas en un taller que se llama la rotonda frente al CCI, ahí era un empleado que hacía horas de prácticas porque estudiaba en el SECAP, cuando este taller se cerró, empecé con mi negocio propio.

¿Por qué no buscó empleo en otro lugar, como otro taller, o un concesionario?

Porque yo quería tener la autoeducación sobre el manejo de una empresa, es decir, quería saber cómo manejar la contabilidad (dinero), los empleados, y en sí todo el negocio

porque tenía ese afán por aprender y por eso empecé con algo pequeño, apenas tenía un empleado y el taller estaba en un garaje arrendado. En primer lugar, empecé haciendo trabajos a domicilio con una caja de herramientas que tenía, de tal manera que las personas que requería de este servicio yo lo hacía.

¿Cómo identificó esta oportunidad de negocio, es decir, el de brindar un servicio a domicilio?

Comencé a ver la necesidad de los dueños de los vehículos que de lunes a viernes no tenían tiempo por cuanto la situación de trabajo, y el tiempo empleado en ir a dejar a los niños en el colegio/escuela no les permitía tener el tiempo suficiente para poder ir a dejar el vehículo, entonces les hice una propuesta que consistía en hacer el trabajo en su domicilio los días sábados, y así luego ya no sólo eran los sábados sino también los domingos, incluso tuve un pequeño tiempo de atender durante las noches de 6 pm a 10 pm brindando el servicio de mecánica rápida que consistía en limpieza y regulación de frenos y cambios de aceite, pero por la inseguridad que existe en el país lo dejamos de hacer.

¿En su entorno familiar, existía algún miembro de su familia que haya tenido sus propios negocios?

No, no he tenido, soy el único, y ahora con la compañía de mis hijos queremos hacerlo crecer un poco más.

¿Cuál ha sido el fracaso u obstáculo que ha tenido durante la vida de su emprendimiento?

Tuvimos un problema en el año 1999, en la dolarización, a parte de los problemas del país me di cuenta que hubo un problema de mala administración porque el campo artesanal teníamos la mala costumbre de pedir adelantos por el trabajo a realizarse que eran depositados en las cuentas de cada artesano en este caso mi cuenta, y cuando se cerraron los bancos se nos quedaron con estos dineros ocasionando una pérdida muy grande a tal punto que tuvimos que vender parte de algunas cosas del taller incluso hasta mi casa para poder recuperarnos, devolver este dinero a los clientes y continuar con las obras.

¿Cuál fue el impacto familiar que ocasionó la venta de su casa?

Yo tuve el apoyo total de mi esposa.

¿Cuáles fueron las iniciativas que tomó luego de la dolarización?

Con mi esposa tomamos la decisión de vender todos los bienes de valor que incluía los carros, joyas y compramos un terreno y con eso empezamos a emprender nuevamente.

¿Ha tenido algún otro emprendimiento que no estuviera vinculado con la mecánica?

Bueno, siempre hemos estado vinculados en el mundo de la mecánica, hace dos años en el 2014 tuvimos una experiencia buena, que fue la creación de mecánicas a nivel nacional, hicimos que se aliaran mecánicas de todo el país y así poder participar en procesos con el SERCOP, tuvimos buen éxito y ganamos algunos procesos.

¿Quién tuvo esa iniciativa?

Yo, Marcelo Redín.

¿Por qué decidió crear la asociación?

Porque vi que los concesionarios eran una parte muy difícil de derrotar en los procesos del SERCOP, porque si bien es cierto yo tengo mi taller en la ciudad de Quito, pero no puedo ofrecer mis servicios en otro taller, lo que un concesionario si lo puede hacer, y era muy difícil estar a la par con ellos, entonces se me ocurrió la idea de crear una asociación nacional y esto hizo que pudiéramos derrotarles.

¿Cuántos socios existen? ¿Es usted el presidente?

Yo soy el procurador, éramos una mecánica por ciudad, en total llegamos a ser 32 mecánicas.

¿Cuál fue el procedimiento que realizó para conseguir los contactos de las mecánicas de la asociación?

Comencé a viajar a nivel nacional y empecé a calificar a aquellos talleres que podrían ser mis aliados, estos talleres debían ser igual o mejores talleres que el mío, para así poder tener una garantía de alto nivel.

¿Cuáles fueron los parámetros que utilizó para calificar a las mecánicas aliadas?

En primer lugar, tener el área específica donde atender al cliente, en segundo lugar, que tenga el personal técnico calificado, y tercero la honradez.

¿Cuáles han sido los mayores logros que ha tenido su taller para haberse sostenido en el tiempo?

La parte de éxito que le atribuyo es la ayuda que he tenido por parte de mi esposa y de mis hijos que, se interesaron por hacer crecer la parte técnica y la parte empresarial que nos ha llevado a posicionarnos en el mercado.

¿Cuándo empezó su hijo a involucrarse en el negocio? ¿Cuáles fueron los cambios que pudo notar en el momento en su hijo empezó a tomar la posta del negocio?

¿Cuáles son las funciones que cumple su hijo dentro del negocio?

Desde que estaban de estudiantes se interesaron por la mecánica, como todo joven se interesó por estar en los vehículos y manejarlos, esto fue lo que les incentivó a estar

junto a mí en la empresa y poco a poco han venido tomando la iniciativa de hacer mejoras, ahora mi hijo terminó sus estudios, y es ingeniero mecánico y eso ha conllevado a que busque mejoras para el taller, y eso es lo que hace ahora.

Entrevista a Hijo de Propietario

¿Cuál es su nombre?

Mi nombre es Cristian Redin

¿Cuáles han sido los aportes que ha generado en el taller?

Bueno, como se podrá dar cuenta, ahora somos diferentes generaciones, ahora estamos más vinculados con la tecnología, entonces me enfoqué en eso, en darnos a conocer haciendo el uso de plataformas de redes sociales ya que tengo dos ingenierías, una en ingeniería automotriz y la otra en administración de empresas y próximamente un máster en Dirección de Empresas, entonces tengo que aplicar mis conocimientos y lo estoy haciendo.

Otros procesos que he aplicado ha sido la mejora en los procesos tanto de mecánica como de lavado e implementación de nueva tecnología, hoy en día existe tecnología que nos permite reducir tiempos de trabajo y brindar garantía con mayor exactitud en el trabajo realizado.

Me había indicado que el local que se encuentra a pocos metros de este, lo compró en la época de la dolarización, entonces ¿Cuál es la historia de este nuevo local?

Bueno, como le comenté en la época de la creación de la asociación y con el fin de poder participar en los procesos del SERCOP, vimos que nos faltaba los servicios de lavado de vehículos, alineación y balanceo, y no podíamos tenerlo dentro del mismo local porque interviene materia prima diferente, la una es lubricación que este local en donde nos encontramos ahora, y la otra es mecánica automotriz y como tenía que competir con los concesionarios tenía que hacer esta implementación para brindar un servicio total.

Siendo usted (Marcelo Redin), el promotor del negocio ¿Cómo tomó los cambios realizados por sus hijos?

En la parte sentimental llega un momento en que se toma una actitud egoísta en el sentido en que el conocimiento que uno sabe no quiere que nadie más lo sepa, pero tenemos que dar paso a la innovación, y a lo que está de moda, eso me costó entender.

¿Cuál ha sido el logro más importante dentro de toda su vida empresarial?

La participación en procesos del SERCOP que me permitió dar profesiones a mis hijos y que ahora estén involucrados en el negocio.

¿Cuáles son las cualidades que lo definen a usted como empresario?

He manejado con la mayor honradez mi negocio, separando lo familiar con el trabajo.

¿Su negocio es una empresa o esta creado con una persona natural?

En este momento está como una persona natural, pero estamos pensando pasar a ser una sociedad.

¿Cuál es la visión de pasar a ser una sociedad?

El objetivo es las franquicias, hoy en día el apellido **Redin**, está posicionado en el mercado por la parte de las carreras y también por parte de la mecánica, y brinda confianza entonces queremos dar ese paso de tener un negocio franquiciado.

Dentro de un rango promedio de facturación, ¿En qué rango se ubican?

Cuando tuvimos la asociación de mecánicas llegamos a facturar alrededor de USD 3. 200.000, en el pasado 2015 como Taller Marcelo Redin facturamos USD 1.000.000.

Anexo 4. Codificación.

A cada conjunto y característica se le asignó una letra, mayúscula para los conjuntos y minúscula para las características.

CONJUNTO	CÓDIGO
CONJUNTO DE LOGRO	A
CONJUNTO DE PLANIFICACIÓN	B
CONJUNTO DE PODER	C
CARACTERÍSTICAS	CÓDIGO
CONJUNTO DE LOGRO	A
Búsqueda de oportunidades e iniciativa	a
Persistencia	b
Cumplimiento	c
Exigir eficiencia y calidad	d
Correr riesgos calculados	e
CONJUNTO DE PLANIFICACIÓN	B
Fijar metas	a
Busqueda de información	b
Planificación sistemática y seguimiento	c
CONJUNTO DE PODER	C
Persuasión y redes de contactos	a
Autoconfianza e independencia	b

Finalmente se obtuvo la siguiente codificación de acuerdo con cada característica de los diferentes conjuntos.

CONJUNTO	CÓDIGO	COMPETENCIA	CÓDIGO	CARACTERÍSTICA	N.	CÓDIGO FINAL
CONJUNTO DE LOGRO	A	BUSQUEDA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA	a	Actúa antes de que se lo pidan o antes de ser forzado por las circunstancias.	1	A.a.1
				Actúa para extender el negocio hacia nuevas áreas, productos o servicios.	2	A.a.2.
				Se aprovecha de oportunidades pocos usuales para lanzar un negocio, obtener financiamiento, equipo, terreno, lugar de trabajo o asistencia.	3	A.a.3
		PERSISTENCIA	b	Toma acción frente a un gran desafío.	1	A.b.1.
				Toma acciones repetidas o cambia de estrategia para hacer frente a un reto o para superar obstáculos.	2	A.b.2
				Se responsabiliza personalmente por hacer todo lo necesario para alcanzar sus metas y objetivos.	3	A.b.3.
		CUMPLIMIENTO	c	Recorre a sacrificios personales o se esmera en forma extraordinaria para terminar su trabajo.	1	A.c.1.
				Colabora con sus empleados u ocupa su lugar si es necesario para terminar un trabajo.	2	A.c.2.
				Se esmera por mantener satisfechos a sus clientes y valora la buena voluntad a largo plazo por encima de las ganancias a corto plazo.	3	A.c.3.
		EXIGIR EFICIENCIA Y CALIDAD	d	Se esmera por hacer las cosas mejor, más rápido y más barato.	1	A.d.1.
				Toma acción para garantizar que se cumplan o se excedan normas de excelencia.	2	A.d.2.
				Desarrolla o utiliza procedimientos para cerciorarse que el trabajo se termine y que tiene los requisitos establecidos.	3	A.d.3.
		CORRER RIESGOS CALCULADOS	e	Calcula riesgos deliberadamente y evalúa alternativas.	1	A.e.1.
				Toma acción para reducir los riesgos o controlar los resultados.	2	A.e.2.
				Se coloca en situaciones que conllevan un reto o un riesgo moderado.	3	A.e.3.
CONJUNTO DE PLANIFICACIÓN	B	FIJAR METAS	a	Fija metas y objetivos que tienen significado personal y que conllevan un reto.	1	B.a.1.
				Tienen visión clara y específica a largo plazo.	2	B.a.2.
				Fija objetivos medibles a corto plazo.	3	B.a.3.
		BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	b	Personalmente Procura información sobre clientes, proveedores y/o la competencia.	1	B.b.1.
				Personalmente investiga cómo fabricar un producto o proporcionar un servicio.	2	B.b.2.
				Consulta a expertos técnicos y comerciales.	3	B.b.3.
		PLANIFICACIÓN SISTEMÁTICA Y SEGUIMIENTO	c	Planifica dividiendo tareas grandes en subtareas con tiempos de entrega establecidos.	1	B.c.1.
				Constantemente revisa sus planes para tomar en cuenta resultados obtenidos y circunstancias cambiantes.	2	B.c.2.

				Mantiene registros y los emplea en la toma de decisiones.	3	B.c.3.
CONJUNTO DE PODER	C	PERSUASIÓN Y REDES DE CONTACTOS	a	Se vale de estrategias deliberadas para influenciar y persuadir a otros.	1	C.a.1.
				Usa a personas claves como agentes para alcanzar objetivos propios.	2	C.a.2.
				Desarrolla y mantiene una red de contactos de negocios.	3	C.a.3.
		AUTOCONFIANZA E INDEPENDENCIA	b	Busca autonomía de las reglas y el control de otros	1	C.b.1.
				Hace prevalecer su punto de vista aún ante la oposición o frente a resultados no favorables.	2	C.b.2.
				Atribuye a sí mismo y a su conducta las causas de sus éxitos y fracasos.	3	C.b.3.

